

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

SANDRA TORNIERI

**CONTRIBUIÇÕES DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NA
REDUÇÃO DAS BARREIRAS INTERNAS DE IMPLEMENTAÇÃO DA
ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO: UM ESTUDO MULTICASOS NAS
CONCESSIONÁRIAS DO PARQUE NACIONAL DO IGUAÇU**

**CURITIBA – PR
2011**

SANDRA TORNIERI

**CONTRIBUIÇÕES DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NA
REDUÇÃO DAS BARREIRAS INTERNAS DE IMPLEMENTAÇÃO DA
ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO: UM ESTUDO MULTICASOS NAS
CONCESSIONÁRIAS DO PARQUE NACIONAL DO IGUAÇU**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração, área de Concentração Estratégia e Análise Organizacional, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como parte das exigências para obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Paulo de Paula Baptista

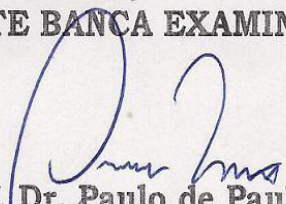
**CURITIBA - PR
2011**

TERMO DE APROVAÇÃO

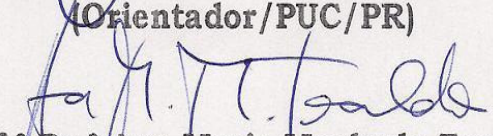
Sandra Tornieri

“Contribuições de Gestão Estratégica de Pessoas na Redução de Barreiras Internas de Implementação da Orientação para o Mercado: Um Estudo de Multicasos nas Concessionárias do Parque Nacional do Iguaçu”

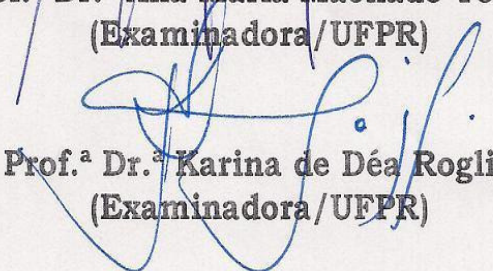
DISSERTAÇÃO APROVADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRA NO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ, PELA SEGUINTE BANCA EXAMINADORA:



Prof. Dr. Paulo de Paula Baptista
(Orientador/PUC/PR)



Prof.ª Dr.ª Ana Maria Machado Toaldo
(Examinadora/UFPR)



Prof.ª Dr.ª Karina de Déa Roglio
(Examinadora/UFPR)

25 de abril de 2011

*Dedico este trabalho ao meu querido esposo, Amin
Simon Lascani.*

AGRADECIMENTOS

À minha família, que sempre incentivou os esforços de estudo, contribuindo para a ampliação de minhas metas de desenvolvimento pessoal e profissional.

Ao meu esposo, *Amin Simon Lascani*, por sua exemplar paciência e apoio (psicológico, emocional e econômico) durante todo processo da pesquisa.

Ao meu orientador, *Prof. Dr. Paulo Baptista de Paula*, pelas importantes orientações que direcionaram a pesquisa para uma concretização assertiva.

Às professoras da banca de qualificação do projeto *Profa. Dra. Ana Toaldo*, da área de Marketing e a *Profa. Dra. Karina Déa Roglio*, da área de Gestão de Pessoas, pelas valiosas críticas e sugestões.

Aos colegas de mestrado, *Damião Enéias de Melo dos Santos*, por ter aberto as portas para o primeiro contato com o Parque Nacional do Iguaçu e ao *Flávio Buononato*, por compartilhar seus achados e conhecimentos utilizados para a pesquisa *quali*.

Ao chefe do ICMBio – Instituto Chico Mendes de Biodiversidade do Parque Nacional do Iguaçu, *Sr. Jorge Pegoraro*, pelo interesse e colaboração na pesquisa.

Aos colaboradores das empresas *concessionárias do Parque Nacional do Iguaçu*, em especial aos *diretores* e aos *gestores* responsáveis pelas áreas de *Marketing* e *Gestão de Pessoas*, que demonstraram total abertura e transparência durante as entrevistas.

RESUMO

No constante ambiente competitivo, a OPM – *Orientação para o Mercado* – vem sendo utilizada de modo consciente por inúmeras empresas como *estratégia* para conquistar e reter clientes. Outro grupo de empresas utiliza práticas de OPM e estão relativamente orientadas para o mercado, porém sem se aterem a este fato. De acordo com a pesquisa teórico-empírica foi constatado que, tanto o primeiro quanto o segundo grupo podem apresentar *barreiras internas à implementação da OPM*. Os fatores comportamentais aparecem como principais causadores das barreiras internas. A *Gestão Estratégica de Pessoas* oferece práticas consolidadas para reduzir barreiras internas de implementação da OPM e também de modo preventivo, evitar que as mesmas ocorram. O objetivo deste trabalho foi investigar *quais práticas de Gestão Estratégica de Pessoas contribuem na redução das barreiras de implementação da OPM*. Para isto optou-se em realizar uma pesquisa qualitativa de estudo multicaso, tendo como foco as concessionárias do Parque Nacional do Iguaçu, um modelo de gestão público-privada e um destino turístico dos mais relevantes para o turismo brasileiro. O resultado obtido, além de alcançar os objetivos da pesquisa, confirmou a relação de que quanto mais se investe em práticas de gestão estratégica de pessoas, menores são as barreiras de implementação da OPM.

Palavras-chave: Gestão Estratégica de Pessoas, OPM - Orientação para o Mercado, Barreiras internas na implementação da OPM, Parque Nacional do Iguaçu.

ABSTRACT

At constant competitive environment, market orientation has been used consciously by many companies as a strategy to attract and retain customers. Another group of companies use practices of market orientation and are relatively market-oriented, but without abiding by this fact. According to theoretical and empirical research was found that both the first and the second group may have internal barriers the implementation of marketing orientation. Behavioral factors appear as the main causes of internal barriers. Strategic human resource management offers practical consolidated to eliminate internal barriers implementation of the market orientation and also in a preventive way, avoids which they occur. The aim of this study was to investigate what Strategic human resource management practices contribute to the elimination internal barriers to implementation of market orientation. For this it was decided to perform a multi case study of qualitative research, focusing concessionaires of the Iguaçu National Park, a model public-private management and a destination of most relevant to the Brazilian tourism. The result, in addition to achieving the goals research confirmed the relationship that the more we invest in practices strategic human resource management, the lower the barriers to implementation of the marketing orientation.

Keywords: Strategic human resource management, market orientation, barriers in the implementation of market orientation, Iguaçu National Park.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	x
LISTA DE QUADROS.....	x
LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS.....	xi
1. INTRODUÇÃO	12
1.1 Definição do Problema de Pesquisa	15
1.2 Definição dos Objetivos de Pesquisa.....	15
1.3 Justificativa teórica.....	16
1.4 Justificativa prática.....	17
1.5 Estrutura da Pesquisa.....	18
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	20
2.1 Orientação para o Mercado – OPM	20
2.1.1 Tipos de orientações das empresas.....	21
2.1.2 Orientação para o Mercado segundo Jaworski e Kohli.....	21
2.1.3 Orientação para o Mercado segundo Narver e Slater	27
2.1.4 Orientação para o Mercado segundo Deshpandé, Farley e Webster	28
2.1.5 Orientação para o Mercado segundo Day	29
2.1.6 Análise dos conceitos sobre Orientação para o Mercado.....	32
2.2 Barreiras na Implementação de Orientação para o Mercado.....	34
2.3 Contribuições de Gestão Estratégica de Pessoas na redução das barreiras	
internas de implementação da OPM.....	39
2.3.1 Evolução da área de Gestão de Pessoas: do operacional ao estratégico	39
2.3.2 Gestão Estratégica de Pessoas	41
2.3.3 A interação entre estratégias de gestão de pessoas e estratégias organizacionais	44
2.3.4 Relação entre Gestão estratégica de Pessoas e OPM - Orientação para o Mercado	45
2.3.5 Práticas de Gestão Estratégica de Pessoas	50
2.3.6 Soluções para a redução das barreiras internas de implementação da OPM a partir das práticas de Gestão Estratégica de Pessoas.	55
2.4 O Setor de Turismo no Mundo e no Brasil.....	64
2.4.1 Marketing de Turismo	65
2.4.2 Turismo e Orientação para o Mercado	65
2.4.3 Turismo, Globalização e Meio Ambiente	66
3. METODOLOGIA.....	70
3.1 Delimitações da Pesquisa.....	70
3.2 Delineamento da pesquisa.....	70
3.3 Especificação do Problema.....	72
3.3.1 Perguntas de Pesquisa	72
3.4 Definição das variáveis ou categorias analíticas	72
3.4.1 Definição constitutiva (DC) e definição operacional (DO) das variáveis no estudo.....	73
3.5 População e amostra	76

3.6 Procedimentos de coleta de dados	77
3.7 Procedimentos de análise dos dados.....	79
4. ESTUDO DE MULTICASOS NAS CONCESSIONÁRIAS DO PARQUE NACIONAL DO IGUAÇU	83
4.1 ESTUDO DE CASO 1 – CATARATAS S.A.....	86
4.1.1 Contexto organizacional da Cataratas S.A.....	86
4.1.2 Práticas de Orientação para o Mercado – OPM na Cataratas S.A.....	88
4.1.3 Barreiras de implementação da Orientação para o Mercado na Cataratas S.A.....	91
4.1.4 Práticas de Gestão Estratégica de Pessoas que contribuem para a redução das barreiras à implementação da OPM na Cataratas S.A.....	95
4.2 ESTUDO DE CASO 2 - HOTEL CATARATAS – Orient Express.....	104
4.2.1 Contexto organizacional da empresa Hotel Cataratas.....	104
4.2.2 Práticas de Orientação para o Mercado – OPM no Hotel Cataratas.....	106
4.2.3 Barreiras de implementação da Orientação para o Mercado no Hotel Cataratas	109
4.2.4 Práticas de Gestão Estratégica de Pessoas que contribuem para a redução das barreiras à implementação da OPM no Hotel Cataratas.	113
4.3 ESTUDO DE CASO 3 – MACUCO SAFÁRI, MACUCO ECOAVENTURA E CÂNION IGUAÇU	121
4.3.1 Contexto organizacional do Grupo Macuco Safári	121
4.3.2 Práticas de Orientação para o Mercado – OPM no Grupo Macuco Safári.....	123
4.3.3 Barreiras de implementação da Orientação para o Mercado no Grupo Macuco Safári. .	129
4.3.4 Práticas de Gestão Estratégica de Pessoas que contribuem para a redução das possíveis barreiras à implementação da OPM no Grupo Macuco Safári.....	135
4.4 ESTUDO DE CASO 4 – HELISUL.....	144
4.4.1 Contexto organizacional da empresa Helisul	144
4.4.2 Práticas de Orientação para o Mercado – OPM da Helisul	146
4.4.3 Barreiras de implementação da Orientação para o Mercado na Helisul	149
4.4.4 Práticas de Gestão Estratégica de Pessoas que contribuem para a redução das possíveis barreiras à implementação da OPM na Helisul.	150
5. SÍNTESE DOS RESULTADOS DE PESQUISA	155
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	169
REFERÊNCIAS	176
APÊNDICE 1 - Roteiro de Entrevista	183
APÊNDICE 2 - Roteiro de Observação	185

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Elementos de uma orientação para o mercado.....	30
Figura 2 - Caminho de análise das relações entre gestão estratégica de recursos humanos, organização para o mercado e desempenho.....	48
Figura 3 - Caminho de análise da relação entre gestão estratégica de pessoas, barreiras internas na implementação da OPM e orientação para o mercado.....	73

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Resumo comparativo dos autores, conceitos e enfoques de orientação para o mercado.....	33
Quadro 2 - Barreiras na implementação da orientação para o mercado.....	37
Quadro 3 – Contribuições de gestão estratégica de pessoas na redução das barreiras internas na implementação da orientação para o mercado.....	63
Quadro 4 – Parques nacionais em números.....	68
Quadro 5 – Resumo do delineamento da pesquisa.....	71
Quadro 6 – Resumo da População e Amostra da pesquisa.....	77
Quadro 7 – Categorias de Análise das Práticas de OPM.....	80
Quadro 8 – Categorias de Análise das Barreiras Internas à OPM.....	80
Quadro 9 – Categorias de Análise Práticas de Gestão Estratégica de Pessoas.....	81
Quadro 10 – Síntese analítica do Estudo de Caso 1 – Cataratas S.A.....	103
Quadro 11 – Síntese analítica do Estudo de Caso 2 – Hotel Cataratas.....	120
Quadro 12 – Síntese analítica do Estudo de Caso 3 – Grupo Macuco Safári.....	143
Quadro 13 – Síntese analítica do Estudo de Caso 4 – Helisul.....	154
Quadro 14 – Quadro total de visitantes do Parque Nacional do Iguaçu em 2010..	155
Quadro 15 – Colaboradores do Parque Nacional do Iguaçu.....	156
Quadro 16 – Resultados de pesquisa para a variável: Práticas de OPM.....	158
Quadro 17 – Resultados de pesquisa para a variável: Barreiras Internas à Implementação da OPM.....	163
Quadro 18 – Resultados de pesquisa para a variável: Práticas de Gestão Estratégica de Pessoas que contribuem para a redução das Barreiras Internas à Implementação da OPM.....	166

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

BRAZTOA – Associação Brasileira das Operadoras de Turismo

COMTUR – Conselho Municipal de Turismo

DC – Definição constitutiva

DO – Definição operacional

EMBRATUR – Instituto Brasileiro de Turismo

EUA – Estados Unidos da América

GP – Gestão de Pessoas

IBAMA – Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis

ICMBio – Instituto Chico Mendes de Biodiversidade

ICVB – Do inglês (Iguassu Convention & Visitors Bureau)

MARKOR – Do inglês (Measure of Market Orientation)

OMT – Organização Mundial do Turismo

ONGs – Organizações Não-Governamentais

OPM – Orientação para o mercado.

PERH – Planejamento estratégico para Recursos Humanos

PNI – Parque Nacional do Iguaçu

QVT – Qualidade de Vida no Trabalho

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SNUC – Sistema Nacional de Unidades de Conservação Ambiental

SPSS – Do inglês (Statistical Package for the Social Sciences)

TPI – Do inglês (Total Performance Indicators)

UC – Unidade de Conservação

UICN – União Internacional para a Conservação da Natureza

UNESCO – Do inglês (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization)

WTTC – Do inglês (World Travel & Tourism Council)

1. INTRODUÇÃO

A busca pela retenção dos clientes e a forte concorrência tem levado inúmeras empresas a investirem na gestão orientada para o mercado. Considera-se neste contexto a gestão orientada para o mercado aquela em que a organização coloca em prática os conceitos e estratégias de marketing e consegue envolver e comprometer todos os colaboradores da empresa no mesmo foco e objetivo estratégico (KOHLI; JAWORSKI, 1990; TOALDO, 1997; AKEL, 2000).

Segundo Kohli e Jaworski (1990) os três fatores da orientação para o mercado são: a *geração da inteligência* para o mercado; a *disseminação da inteligência* e a *responsividade de inteligência de mercado*. A inteligência de mercado é formada pela captação de informações internas (colaboradores, departamentos) e externas (concorrência, clientes, fornecedores). O gerenciamento das informações depende da comunicação e sintonia interdepartamental (TOALDO, 1997; AKEL, 2000; BRUNETTA, 2009). As organizações que pretendem implementar a orientação para o mercado – OPM necessitam estabelecer o sinergismo interdepartamental e quando isto não ocorre aparecem as primeiras barreiras na implementação da OPM.

As principais pesquisas realizadas sobre as barreiras na implementação da OPM (JAWORSKI; KOHLI, 1993; DAY, 2001; HARRIS, 2002) apresentam o fator comportamental como um elemento crítico, envolvendo questões de conflitos interdepartamentais, conflitos de poder ou de liderança e a própria cultura organizacional. Esses fatores comportamentais demonstram que o papel da área de Gestão de Pessoas tornou-se muito mais estratégico no tocante ao alcance dos objetivos organizacionais (ULRICH, 2001).

A Gestão Estratégica de Pessoas pode contribuir muito com a redução das barreiras internas na implementação da OPM, pois visa justamente traduzir as estratégias organizacionais em prioridades nas práticas de gestão de pessoas (ULRICH, 2000).

De acordo com Lacombe e Tonelli (2001) a Gestão Estratégica de Pessoas deve focar na reavaliação das atividades próprias da área em termos estratégicos, ou seja, de forma a integrar os objetivos de longo prazo da organização, as variáveis relevantes do ambiente e as necessidades decorrentes em termos de pessoas. Deste modo, as práticas de gestão de pessoas não devem ser passivamente

integradas às estratégias de negócios, mas devem ser parte integrante desta estratégia (FLEURY; FLEURY, 2004).

Pesquisa recente realizada por Estivalet et. al. (2009) sobre o *desalinhamento* entre as estratégias organizacionais e as estratégias de Gestão de Pessoas em indústrias brasileiras e internacionalizadas, aponta que as organizações ainda estão utilizando o papel muito mais operacional do que estratégico na área de Gestão de Pessoas. Um fator crítico analisado foi a pouca disseminação dos objetivos organizacionais entre os colaboradores da empresa.

Nesse mesmo sentido Akel (2000) após realizar uma extensa pesquisa na literatura sobre o conceito e a implementação do marketing nas organizações identificou que na maioria das empresas o discurso sobre focar nos clientes é um, porém na prática a realidade é outra. Os próprios presidentes das organizações não destinam verbas para a implementação dos programas de marketing, que poderiam fomentar entre seus colaboradores os valores decorrentes da adoção do conceito de marketing de modo a modificar a cultura organizacional, para que a empresa fosse colocada a serviço de seus clientes.

De acordo com Quintana-Déniz et al. (2007) as investigações sobre orientação para o mercado têm sido basicamente realizadas em bens de consumo e do setor industrial, com poucas obras no setor de serviços, sendo mais reduzidas ou quase nulas quando se trata no setor turístico.

Conforme Middleton e Clark (2002) em organizações de turismo a maioria dos colaboradores tem contato direto com os clientes, deste modo é necessário envolvê-los de algum modo no processo de estabelecimento dos objetivos e cuidar para que a elaboração dos planos apresente uma boa comunicação. Afirma também que, aquele que irá executar os planos também precisa identificar-se com o seu sucesso, e não vê-los como imposições dos gerentes seniores. Argumenta ainda que, quando o estabelecimento do objetivo e a avaliação estiverem relacionados a alguma forma de incentivo do desempenho, é bem provável que seja mais fácil garantir a motivação dos colaboradores.

O turismo no Brasil é um dos setores que mais tem crescido em termos de número de visitantes locais ou domésticos e principalmente estrangeiros no país (EMBRATUR, 2010). Da mesma forma, as estratégias para adequar o receptivo as exigências dos novos e antigos visitantes também necessitam de qualificação (COBRA, 2001).

O Parque Nacional do Iguaçu - PNI, local da pesquisa deste trabalho, está pleiteando torna-se a 7ª Maravilha do Mundo. Com essa conquista irá atrair muito mais visitantes, principalmente estrangeiros. Antes disso, já vem contribuindo muito com os números do setor turístico.

Visando o completo atendimento aos turistas o PNI possui uma gestão dupla e múltipla. Dupla por tratar-se de uma gestão pública, a partir do Instituto Chico Mendes e múltipla-privada pelo fato da concessão de uso ser dividida entre seis empresas privadas em diversos ramos (hospedagem, alimentação, passeios e lazer). Cada empresa possui estratégias organizacionais diferentes, porém pressupõe-se que com o mesmo objetivo – o de atender cada vez melhor os visitantes do PNI. Vê-se que a implementação da OPM é fundamental para o melhor atendimento aos clientes (turistas ou visitantes).

A gestão do PNI é relativamente complexa por trabalhar basicamente com empresas terceirizadas que possuem contratos de concessão com duração que variam de 10, 15 até 20 anos, podendo ser renovados de acordo com avaliações dos resultados no período.

De acordo com as exigências publicadas no edital de licitação de concessão de utilização dos espaços públicos do PNI, somente as empresas com “Melhor Técnica e Melhor Preço” conseguem renovar a licitação para continuar no PNI. Neste edital é possível identificar traços de OPM, traduzidos pela criação de inteligência de mercado, a partir da obrigatoriedade das pesquisas de satisfação dos visitantes, demonstrada no item: “Qualidade de visitação e sistema de pesquisa da satisfação e opinião do usuário com relação à qualidade dos serviços e informações prestadas” e da exigência dos investimentos na área de Marketing (MMA – Ministério do Meio Ambiente, 2010).

O tempo da licitação é relativamente reduzido se levar em conta que a construção de uma cultura organizacional voltada para o mercado não é criada da noite para o dia (DAY, 2001). Deste modo se faz necessário identificar se está ocorrendo de fato a disseminação da inteligência de mercado entre os vários níveis hierárquicos a fim de implementar a OPM e que outras práticas de OPM estão sendo utilizadas com este mesmo objetivo.

A gestão estratégica de pessoas pode contribuir para esta disseminação e consequente redução das barreiras internas na implementação da OPM. Conforme edital já mencionado existem algumas exigências na área de gestão de pessoas que

demonstram a preocupação com o treinamento e adequação da pessoa ao cargo. Portanto, é necessário também identificar que outras práticas estão sendo utilizadas pelas concessionárias com a finalidade de manter a satisfação do colaborador e em consequência disto dos visitantes. Neste mesmo contexto, a identificação das barreiras internas ou de características comportamentais que impedem a implementação da OPM, poderão ser detectadas a fim de serem reduzidas ou até mesmo evitadas.

1.1 Definição do Problema de Pesquisa

A relação entre Gestão Estratégica de Pessoas e a Orientação para o Mercado vem sendo estudada (HARRIS; OGBONNA, 2001; QUINTANA-DÉNIZ; BEERLI-PALACIO; MARTIN-SANTANA, 2007; WEI; LAU, 2008) com o objetivo de identificar o papel das pessoas como sendo um antecedente da OPM, tendo relação direta no desempenho organizacional. As pesquisas levantaram que existe relação entre Gestão Estratégica de Pessoas, porém, não estudaram com profundidade de que forma a área de Gestão de Pessoas contribui para aumentar o grau de orientação para o mercado. Quais são as práticas de gestão de pessoas que mais influenciam no contexto da OPM?

No constante ambiente competitivo, a OPM – *Orientação para o Mercado* – vem sendo utilizada de modo consciente por inúmeras empresas como *estratégia* para conquistar e reter clientes. Outro grupo de empresas utiliza práticas de OPM e estão relativamente orientadas para o mercado, porém sem se aterem a este fato.

Visando contribuir com as pesquisas interdisciplinares de Gestão de Pessoas e Marketing este trabalho se propõe a examinar:

Quais práticas de gestão estratégica de pessoas contribuem para a redução das barreiras na implementação da orientação para o mercado das empresas concessionárias do Parque Nacional do Iguaçu?

1.2 Definição dos Objetivos de Pesquisa

O objetivo geral desta pesquisa é identificar as práticas de gestão estratégica de pessoas que contribuem para a redução das barreiras internas na implementação de orientação para o mercado nas concessionárias do Parque Nacional do Iguaçu.

A partir do objetivo geral apresentam-se os **objetivos específicos**:

1. Identificar práticas de OPM – orientação para o mercado, realizadas pelas empresas concessionárias que gerenciam o Parque Nacional do Iguaçu.
2. Identificar barreiras internas à implementação da orientação para o mercado existentes nas concessionárias.
3. Identificar práticas de gestão estratégica de pessoas utilizadas pelas concessionárias.

1.3 Justificativa teórica

A partir da pesquisa nos periódicos científicos das áreas de negócios e marketing verifica-se que inúmeros trabalhos acadêmicos têm sido dedicados ao tema da Orientação para o Mercado - OPM, principalmente nas Universidades Americanas, com um total aproximado de 572 mil referências com esta temática. No Brasil as pesquisas também têm avançado, porém com números inferiores, sendo 101 mil referências com o tema OPM (Google Acadêmico, 2010). Estes resultados mostram que o tema OPM é relevante para as pesquisas na academia e refletem também a necessidade das organizações em compreender melhor a OPM na prática.

A presente pesquisa pretende contribuir para o fortalecimento da teoria de que as empresas com alto grau de OPM investem mais em práticas de Gestão Estratégica de Pessoas e representam o diferencial competitivo diante dos concorrentes (ELLINGER; KELLER; BAS, 2010; HARRIS; OGBONNA, 2001; WEI; LAU, 2008; QUINTANA-DÈNIZ; BEERLI-PALACIO; MARTIN-SANTANA, 2007; BOOSSARD, 2003).

Nos estudos sobre barreiras na implantação da orientação para o mercado, principalmente apontadas por Harris (2002), Day (1999) e Jaworski e Kohli (1993) verifica-se que grande parte dos obstáculos apresentados na implantação da OPM estão relacionados à gestão de pessoas. Percebe-se neste ponto a necessidade de maior embasamento teórico e empírico para apontar quais são as principais barreiras internas na implementação da OPM e quais são as práticas de gestão estratégica de pessoas que podem diminuir tais barreiras e contribuir para o sucesso na implantação da orientação para o mercado.

A presente pesquisa irá preencher a lacuna de pesquisas sobre como reduzir as barreiras de implementação da OPM a partir das práticas da Gestão Estratégica

de Pessoas, trazendo o ineditismo em pesquisar sobre quais práticas de gestão estratégica de pessoas podem contribuir para a redução das barreiras na implementação da OPM.

1.4 Justificativa prática

O setor turístico é um dos que mais cresce em termos de mercado global. Na mesma proporção crescem as pesquisas sobre o *marketing no turismo*, a fim de acompanhar as necessidades dos clientes. Os estudos demonstram que ainda são necessárias melhorias na infra-estrutura (capacidades e recursos) para um melhor atendimento aos turistas (clientes) e o setor de modo geral ainda carece de capacitação técnica (MIDDLETON e CLARKE, 2002; COBRA, 2001). A presente pesquisa se faz necessária e poderá contribuir também para o enriquecimento dos estudos do turismo em Parques Nacionais.

De acordo com Ellinger et. AL (2010) são necessárias pesquisas qualitativas para aprofundar a relação entre a capacitação do pessoal de linha de frente ou de prestação direta aos clientes e a orientação para o mercado. O Parque Nacional do Iguaçu sendo do *setor de serviços* e dentro deste, de turismo, representa um ambiente favorável e relevante para o estudo em questão.

Marodin, Guardia e Veiga (2010) pesquisaram a OPM e o turismo. Esta pesquisa descobriu que na prática os gestores estão mais preocupados com redução de custos do que com atender as necessidades dos clientes, distanciando-se das práticas de OPM. Este fato demonstra a importância de se estudar a OPM no âmbito do turismo e também o poder da liderança frente à implantação da OPM, visto que o desenvolvimento do corpo gerencial é considerado uma das práticas da Gestão Estratégica de Pessoas. Neste ponto a presente pesquisa representa uma ampliação dentro das pesquisas sobre OPM e turismo.

Em 2010 o Parque Nacional do Iguaçu atingiu a marca de um milhão de visitantes pelo quarto ano consecutivo — e pela sexta vez na sua história. Este fato demonstra o grande interesse dos turistas, principalmente estrangeiros. O PNI é considerado o segundo destino turístico do Brasil (EMBRATUR, 2011). O PNI sendo do *setor de serviços* e dentro deste, de turismo, representa um caso relevante para o estudo em questão, devido a apresentar maior possibilidade de se encontrar relação

entre Gestão Estratégica de Pessoas e Orientação para o Mercado (ELLINGER; KELLER; BAS, 2010).

Com o exposto, a presente pesquisa pretende contribuir com novas descobertas ao tratar com profundidade a questão de quais práticas de gestão estratégica de pessoas influenciam na implementação da *orientação para mercado no setor turístico (serviços)* e no contexto do Brasil. Também poderá colaborar com a pesquisa pelo fato de realizar um estudo multicasos nas empresas concessionárias do *Parque Nacional do Iguaçu*, visto que até o momento não foi alvo de pesquisas desta natureza.

No constante ambiente competitivo, a OPM – *Orientação para o Mercado* – vem sendo utilizada de modo consciente por inúmeras empresas como *estratégia* para conquistar e reter clientes. Outro grupo de empresas utiliza práticas de OPM e estão relativamente orientadas para o mercado, porém sem se aterem a este fato.

O resultado da pesquisa permitirá às empresas pesquisadas, as concessionárias do Parque Nacional do Iguaçu, obter conhecimento e conscientização de quais práticas de Orientação para o Mercado já foram incorporadas pelas mesmas, e quais ainda podem ser implementadas. Assim como também as práticas de Gestão Estratégica de Pessoas, a fim de reforçar o seu uso e até se possível criar um plano sistematizado de implementação da OPM, partindo da alta direção e sendo disseminado para toda organização. A identificação das barreiras internas na implementação da OPM também apontará onde e como as organizações poderão atuar para diminuí-las ou evitá-las.

1.5 Estrutura da Pesquisa

Esta pesquisa está estruturada em seis capítulos centrais: o capítulo 1 contém a introdução e dentro desta a formulação do problema de pesquisa, os objetivos gerais, objetivos específicos, justificativa teórica, justificativa prática e estrutura da pesquisa. O capítulo 2 é composto pela fundamentação teórica, sendo esta dividida em quatro temas principais: 1) orientação para o mercado; 2) barreiras na implementação da OPM; 3) gestão estratégica de pessoas, 4) relação entre gestão estratégica de pessoas e orientação para o mercado, 5) contribuições de gestão estratégica de pessoas na redução das barreiras internas na implementação da

OPM e 6) setor de turismo. No capítulo 3 será apresentada a metodologia de pesquisa, sendo esta representada pelo delineamento de pesquisa; especificação do problema de pesquisa; definição das variáveis ou categorias analíticas (constitutivas e operacionais); população amostra; procedimentos de coleta de dados e procedimentos de análise de dados. O capítulo 4 apresenta os estudos de multicasos. Os resultados das pesquisas são expostos no capítulo 5. Finalizando o capítulo 6 traz as considerações finais e por último referências bibliográficas e apêndices.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Este capítulo se propõe a estudar os temas principais que darão embasamento teórico e empírico a presente pesquisa: "Orientação para o Mercado", "Barreiras internas na Implementação da OPM" e "Gestão Estratégica de Pessoas". Enfoca também o contexto da pesquisa a partir das temáticas: Marketing e Turismo, Turismo, Globalização e Meio Ambiente e Parques Nacionais.

2.1 Orientação para o Mercado – OPM

A OPM - orientação para o mercado é uma estratégia organizacional competitiva difícil de ser copiada. A sua implantação leva tempo para ser construída. É complexa e está relacionada às habilidades tácitas, ao acúmulo de experiências e a cultura organizacional (PERIN; SAMPAIO, 2007; HARRIS, 2001; DAY, 2001).

A orientação para o mercado pode ser o sinônimo da aplicação prática dos conceitos e estratégias de marketing nas ações globais da organização (JAWOESKI; KOHLI, 1993), porém com o grande diferencial de que não será executado apenas pelo departamento de marketing, mas a partir de uma ação conjunta interdepartamental (BRUNETTA, 2009). Deste modo todo corpo de colaboradores da organização participa e se torna responsável pelas ações de marketing. O resultado em cadeia deste processo deve espelhar a satisfação e retenção dos clientes, em consequência disto, a melhoria da performance organizacional e seu posicionamento no mercado frente à concorrência.

Segundo Brunetta (2009) o centro da mudança estratégica começa de dentro para fora, sendo necessária a criação de um esforço interdepartamental harmônico, onde as informações (internas e externas) relevantes aos negócios possam ser obtidas e fluir rapidamente para as tomadas de decisões. Afirma também que "a falta de sintonia entre os vários departamentos cria barreiras na qual cada um está limitado apenas às suas atribuições, e se esquecem da estratégia geral" (BRUNETTA, 2009, p.25).

2.1.1 Tipos de orientações das empresas

Segundo Kotler e Keller (2007) existem cinco tipos de orientações da empresa para o mercado, a saber: orientação de produção, orientação de produto, orientação de vendas, orientação de marketing e orientação de marketing holístico.

- **Orientação de produção** é um dos conceitos mais antigos nas relações comerciais. Ela sustenta que os consumidores dão preferência a produtos fáceis de encontrar e de baixo custo.

- **Orientação de produto** é sustentada pela premissa de que os consumidores dão preferência a produtos que ofereçam qualidade e desempenho superiores ou que têm características inovadoras.

- **Orientação de vendas** parte do princípio de que os consumidores e as empresas, por vontade própria, normalmente não compram os produtos da organização em quantidade suficiente. A organização deve, portanto, empreender um esforço agressivo de vendas e promoção.

- **Orientação de marketing** afirma que a chave para atingir os objetivos organizacionais consiste em a empresa ser mais eficaz que os concorrentes na criação, na entrega e na comunicação de um valor superior (na opinião do cliente) e seus mercados escolhidos.

- **Orientação de marketing holístico** pode ser visto como o desenvolvimento, o projeto e a implementação de programas, processos e atividades de marketing, como o reconhecimento da amplitude e das interdependências de seus efeitos. Numa abordagem abrangente e integrada, considera todos os componentes – o consumidor, os empregados, outras empresas e a concorrência, assim como a sociedade como um todo – sendo de total importância.

Os conceitos de *orientação de marketing* e *orientação de marketing holístico* são os que mais se aproximam das definições apresentadas sobre orientação para o mercado - OPM, na visão de diversos autores. Na próxima seção será apresentada a visão dos autores considerados clássicos nos estudos da OPM.

2.1.2 Orientação para o Mercado segundo Jaworski e Kohli

Jaworski e Kohli (1993) devido às necessidades e expectativas dos clientes estarem sempre evoluindo, definem orientação para o mercado como a exigência do

constante acompanhamento e adaptação às necessidades do mercado a fim de fornecer consistentemente produtos e serviços de alta qualidade aos clientes.

Em termos mais formais definem:

Orientação para o Mercado é uma estratégia organizacional, onde a empresa consegue colocar em prática os conceitos de Marketing com o objetivo de traçar as ações organizacionais com base no cliente e no concorrente. Para isto utiliza-se de três elementos: a geração da inteligência para o mercado na empresa como um todo, a disseminação da inteligência entre os departamentos e a reação de toda organização a essa inteligência, significando a responsividade de inteligência do mercado.

Segue a definição de Kohli e Jaworski (1990) para cada elemento da Orientação para o Mercado ou OPM:

“Geração de Inteligência é a busca de informações sobre as preferências e necessidades atuais e futuras dos consumidores, bem como dos elementos externos à empresa que as influenciam,”.

“Disseminação de Inteligência de Mercado é a propagação das informações coletadas na etapa da geração pelos vários setores da organização”.

“Responsividade a Inteligência de Mercado consiste na transformação do conhecimento adquirido nas etapas anteriores, geração e disseminação, em ações concretas”.

Para mensurar a orientação para o mercado nas empresas o autor apresentou uma escala denominada MARKOR (Mensure of Market Orientation), onde apresenta perguntas que representam quais seriam as melhores práticas para a medição da OPM. A seguir os principais itens constantes na escala, em formato de *práticas de referência para a OPM*.

A. Geração de inteligência

- ✓ Entrar em contato direto com os clientes pelos menos uma vez por ano para descobrir de que produtos ou serviços precisarão no futuro.
- ✓ Interação do pessoal do departamento de marketing diretamente com os clientes para saber como melhor atendê-los.
- ✓ Realizar muitas pesquisas internas de mercado.
- ✓ Conseguir detectar mudanças nas preferências de clientes por serviços ou produtos.
- ✓ Pesquisar os usuários finais pelo menos uma vez por ano para determinar a qualidade dos produtos e serviços.

- ✓ Entrevistar com frequência as pessoas que podem influenciar as compras de usuários finais (ex.: varejistas, distribuidores).
- ✓ Colher informações setoriais por meio de situações informais (ex.: almoço com amigos do mesmo setor ou conversas com parceiros comerciais).
- ✓ Gerar a inteligência (informações) sobre concorrentes independentemente por diversos departamentos.
- ✓ Conseguir detectar mudanças fundamentais no setor (ex.: competição, tecnologia, regulação).
- ✓ Rever periodicamente o provável efeito de mudanças no ambiente de negócios (ex.: regulação sobre a clientela).

B. Disseminação de inteligência

- ✓ Buscar promover conversas informais na empresa a respeito das táticas ou estratégias dos concorrentes.
- ✓ Realizar reuniões interdepartamentais pelo menos uma vez por trimestre para discutir tendências e acontecimentos do mercado.
- ✓ Dedicar tempo (pessoal de marketing) para discutir as necessidades futuras dos clientes com outros departamentos funcionais.
- ✓ Fazer circular periodicamente documentos (ex.: relatórios, boletins) que fornecem informações sobre os clientes.
- ✓ Informar toda empresa quando algo de importante acontecer com um grande cliente ou mercado.
- ✓ Disseminar regularmente dados sobre satisfação dos clientes em todos os níveis da empresa.
- ✓ Fazer fluir a comunicação entre *marketing* e os departamentos de serviços sobre acontecimentos do mercado.
- ✓ Quando um departamento descobrir algo importante sobre os concorrentes alertar os demais.

C. Concepção de Resposta.

- ✓ Buscar um tempo de resposta ágil para decidir como reagir às mudanças de preços dos concorrentes.

- ✓ Reunir esforços de desenvolvimento de novos serviços a partir de princípios de segmentação de mercado.
- ✓ Rever periodicamente esforços de desenvolvimento de produtos para a certificação de que estejam alinhados com o que o cliente quer.
- ✓ Realizar reuniões periódicas entre os departamentos para planejar respostas a mudanças havidas no ambiente de negócios.

D. Implementação de resposta.

- ✓ Implementar reação imediata diante do lançamento, pelo concorrente, de campanha voltada os clientes da sua empresa.
- ✓ Coordenar de modo eficaz as atividades dos diferentes departamentos da empresa.
- ✓ Ouvir as reclamações dos clientes.
- ✓ Implementar de modo ágil os planos de marketing avaliados como excelente.
- ✓ Reagir rapidamente a mudanças significativas das estruturas de preços dos concorrentes.
- ✓ Tomar medidas corretivas imediatamente quando descobrir que os clientes estão insatisfeitos com a qualidade dos serviços.
- ✓ Envidar esforços coordenados (departamentos envolvidos) quando descobrir que os clientes desejam mudanças num produto ou serviço.

Os itens concepção e implementação da respostas estão relacionados ao item responsividade à inteligência de mercado.

Compõe ainda o estudo da OPM, segundo Jaworski e Kohli (1993), os antecedentes e as consequências da OPM, sendo tratados a seguir.

Antecedentes da orientação para o mercado

De acordo com a pesquisa realizada por Jaworski e Kohli (1993), existem três conjuntos de fatores de antecedentes da orientação para o mercado:

- A **alta administração** de uma organização aparece no primeiro conjunto de antecedentes da orientação para o mercado, com o argumento de que a menos que uma organização receba sinais claros da alta administração quanto à importância de

responder às necessidades do cliente, é improvável que ela se volte para o mercado.

- A **ênfase** da alta administração quanto a importância da orientação para o mercado tende a incentivar os membros da organização a acompanhar as mudanças do mercado, a compartilhar a inteligência de mercado com outros membros e a ter a capacidade de resposta às necessidades do mercado.
- A **aversão ao risco** na postura dos altos administradores pode inibir a geração de inteligência de mercado, a disseminação de inteligência e a prontidão da organização.
- No contexto da **Dinâmica interdepartamental** um fator que pode afetar a orientação para o mercado é o conflito interdepartamental.
 - A existência de **conflito interdepartamental** pode diminuir a comunicação entre os departamentos e reduzir a disseminação de inteligência de mercado.
 - A falta de **conectividade** aparece como um efeito dos conflitos interdepartamentais e se refere ao contato direto formal e informal entre os funcionários dos diferentes departamentos.
- A estrutura e os **sistemas organizacionais** fazem parte do terceiro conjunto de antecedentes que afetam a orientação para o mercado. De maneira que três variáveis estruturais – formalização, centralização e departamentalização – são consideradas em primeiro lugar e depois o sistema de recompensas dos administradores.
 - A partir das pesquisas descobriu-se que a **formalização e a centralização** estão inversamente relacionadas com a utilização da informação e em consequência disto podem diminuir a inteligência de mercado.
 - Já a **departamentalização** está relacionada como uma barreira à comunicação e à disseminação da inteligência de mercado.
 - O **sistema de recompensa** dos administradores aparece como fator fundamental na formação do comportamento dos empregados, de modo que quanto maior o emprego de fatores baseados no mercado para avaliar e recompensar os administradores, maiores a geração de inteligência de mercado, a

disseminação da inteligência de mercado e a capacidade de reposição da organização.

Consequências da orientação para o mercado

A melhoria do desempenho organizacional aparece como sendo a primeira consequência da orientação para o mercado.

- Verifica-se que, quanto maior o grau de orientação para o mercado de uma organização, maior será seu **desempenho organizacional**.

O segundo conjunto de consequências da orientação para o mercado tem relação com os **empregados** da organização. Em pesquisa anterior de Kohli e Jaworski (1990) é sugerido que uma orientação para o mercado propicia diversos benefícios psicológicos e sociais aos empregados. Mais especificamente, afirmam que “uma orientação para o mercado leva a um sentimento de orgulho de pertencer a uma organização em que todos os departamentos e todas as pessoas trabalham para atingir a meta comum de satisfazer aos clientes”.

- Deste modo os autores propõem a relação de que quanto maior a orientação para o mercado, maiores o **espírito de classe e o comprometimento organizacional dos empregados**.

- O **ambiente** aparece como sendo o terceiro item deste conjunto de consequências, constando de três características ambientais: a turbulência do mercado, a intensidade competitiva e a turbulência tecnológica.

- A **turbulência do mercado** é compreendida como sendo a taxa de variação da composição dos clientes e de suas preferências, assim sendo as empresas que operam em mercados mais turbulentos provavelmente têm maior necessidade de serem orientadas para o mercado, e isto pode refletir no desempenho organizacional.
- A **intensidade competitiva** é tida como um elemento moderador entre a orientação para o mercado e o desempenho organizacional. Uma organização não muito orientada para o mercado, participante de um ambiente altamente competitivo, tende a perder clientes para a competição e a ter baixo desempenho.

- A **turbulência tecnológica** é definida como a taxa de mudança tecnológica. A inovação tecnológica aparece como um meio de se criar vantagem competitiva, sendo esta última um dos objetivos da orientação para o mercado. Mesmo assim a inovação tecnológica aparece como uma estratégia única e acaba diminuindo a força da estratégia da orientação para o mercado.

Jaworski e Kohli (1993) são autores amplamente citados até os dias de hoje, em pesquisas sobre a OPM – Orientação para o Mercado, sendo considerados como fontes basais ao estudo.

2.1.3 Orientação para o Mercado segundo Narver e Slater

Para Narver e Slater (1990) a orientação para o mercado é ***um constructo unidimensional consistente formado por três componentes comportamentais hipotéticos e dois critérios decisórios: orientação para o cliente, orientação para o concorrente, coordenação interfuncional, foco de longo prazo e objetivo de lucro***". Deste modo, a orientação para o cliente e a orientação para o concorrente influenciam todas as atividades envolvidas na aquisição de informações sobre compradores e concorrentes no mercado-alvo e sua disseminação pela empresa. O terceiro componente comportamental, a coordenação interfuncional, se baseia nas informações sobre clientes e competidores e compreende os esforços coordenados da empresa. Em resumo os três componentes comportamentais hipotéticos abrangem as atividades de aquisição e disseminação de informação sobre o mercado e a criação coordenada de valor para o cliente. Neste ponto os autores concordam com a definição de Jaworski e Kohli (1993) onde definem a orientação para o mercado como a geração e disseminação de informações na organização como um todo e uma resposta apropriada frente às necessidades e preferências atuais e futuras dos clientes.

Tal como Narver e Slater (1990), apresenta-se de modo específico cada um dos componentes comportamentais hipotéticos enfocados:

- *Orientação para o cliente* é a compreensão clara das necessidades dos compradores ou clientes a fim de poder criar-lhes de modo contínuo valor superior.

- *Orientação para o concorrente* significa a compreensão, por parte do vendedor, dos pontos fortes e fracos de curto prazo, e das capacidades e estratégias de longo prazo, tanto dos principais concorrentes atuais como dos potenciais.

- *Coordenação interfuncional* representa a utilização coordenada dos recursos da empresa para criar valor superior para os clientes-alvo. Os autores afirmam ainda que qualquer pessoa em qualquer cargo de uma empresa vendedora tem o potencial para contribuir para a criação de valor para o cliente. A empresa vendedora necessita utilizar e integrar com eficácia seus *recursos humanos* e de capital, e adaptá-los na medida do necessário, para criar valor superior aos seus clientes.

A partir dos componentes apresentados verifica-se a existência da necessidade de uma sinergia entre os mesmos, sem a qual um poderá influenciar negativamente no outro. Numa visão sistêmica a componente comportamental *orientação para o cliente* não deveria restringir-se apenas na compreensão dos vendedores quanto às necessidades dos clientes, mas deveria envolver todas as equipes que de algum entram em contato com os clientes, seja de modo direto ou indireto, favorecendo deste modo uma cultura orientada para o mercado (DAY, 2001).

2.1.4 Orientação para o Mercado segundo Deshpandé, Farley e Webster

Deshpandé, Farley e Webster (1993, p.27) definem a orientação para o mercado como sendo ***“o conjunto de crenças que coloca em primeiro lugar os interesses do consumidor, não excluindo todos os demais públicos relevantes, tais como proprietários, gerentes e empregados, a fim de desenvolver uma empresa lucrativa no longo prazo”***.

Assim como Narver e Slater (1990) os autores também incluem na orientação para o mercado o conceito de orientação para o cliente, afirmando que a orientação para o cliente é a parte de um todo muito mais importante da cultura corporativa.

Deshpandé, Farley e Webster (1993) estudaram a cultura organizacional com profundidade. De acordo com estes autores, a cultura é o padrão de valores e crenças que ajuda o indivíduo a entender seu papel funcional dentro da organização. De acordo com os padrões da cultura humana, os autores propõem um modelo conceitual, denominado de paradigma organizacional. As dimensões que indicam o

grau de orientação para o mercado a partir deste conceito são: a *cultura organizacional*, a *orientação para o cliente* e a *inovação*.

Numa pesquisa dentro de uma amostra de 50 empresas japonesas de capital aberto na bolsa de Nikkei, em Tóquio foram selecionados dois executivos de marketing em uma única unidade de negócios de cada empresa para entrevistas pessoais. Cada um destes executivos foi solicitado a indicar até três clientes importantes. As listas foram elaboradas e um cliente foi escolhido aleatoriamente. Sendo escolhidos dois executivos de compras na empresa cliente para serem entrevistados.

Os resultados para os tipos de cultura como determinantes do desempenho empresarial foram encorajadores. Porém os gestores de marketing parecem ignorar a forma como seus clientes realmente distinguem-nos em relação a outras empresas. Concluem que as empresas precisam fazer um trabalho muito melhor de auto-avaliação, sendo importante ser acompanhadas de avaliações dos clientes sobre as mesmas.

2.1.5 Orientação para o Mercado segundo Day

Segundo Day (2001, p. 19) orientar-se para o mercado ***“é ter a capacidade mais elevada para compreender, atrair e manter clientes importantes.”*** Enfatiza também que, a empresa orientada para o mercado possui disciplina para fazer opções estratégicas saudáveis e implantá-las de forma coerente e completa e não ser tudo para todos. Com relação a identificar quais são as empresas mais voltadas para o mercado, afirma não existir um padrão absoluto, porém um denominador comum seria este indicador: seriam aquelas empresas que estariam mais perto do seu próprio mercado em relação aos seus concorrentes.

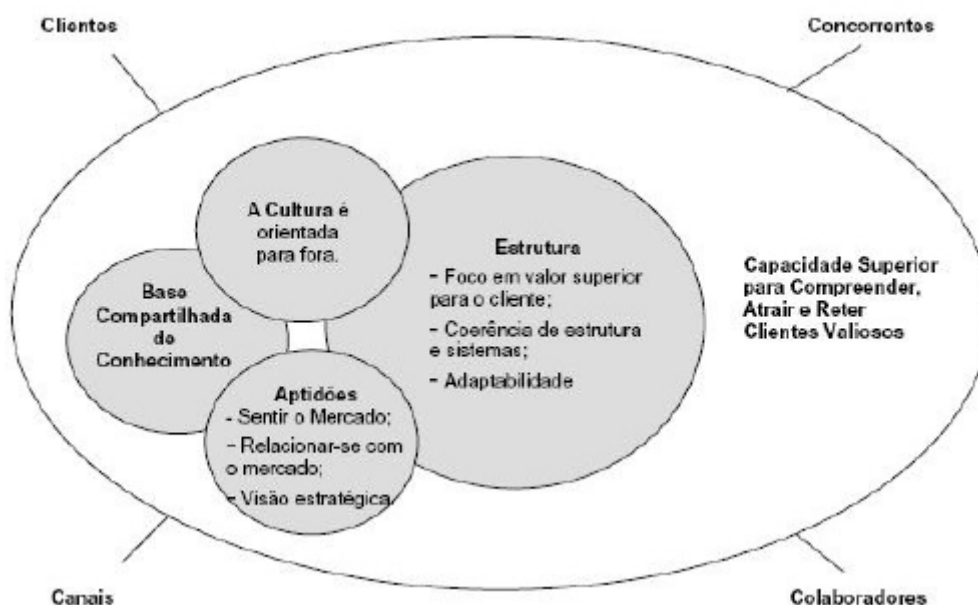
De acordo com Day (2001), existem três elementos das empresas orientadas para o mercado: 1) a cultura orientada para fora; 2) aptidões específicas e 3) estrutura. A seguir cada um destes elementos será exposto:

- *A Cultura orientada para fora.* Uma cultura orientada para fora com as crenças, os valores e os comportamentos dominantes enfatizando valor superior para o cliente e a busca contínua de novas fontes de vantagem.

- *Aptidões específicas.* A necessidade de aptidões específicas para perceber o mercado, relacionar-se com ele e ter uma visão estratégica avançada. Isto significa

que as empresas orientadas para o mercado são mais bem conduzidas em relação a seus mercados e mais aptas para estabelecer relações estreitas com clientes importantes.

- *Estrutura*. Uma estrutura que possibilita, à organização inteira, antecipar continuamente as mudanças nas exigências dos clientes e nas condições do mercado e responder às mesmas. Isto inclui todas as outras aptidões para entregar valor aos cliente – do projeto dos produtos à execução do pedido, além de uma estrutura organizacional adaptável e todos os sistemas de suporte, controles, medidas e *políticas de recursos humanos*. Todos esses aspectos são alinhados com uma política de valor superior.



Fonte: Day, G. S. (2001).

Figura 1 - Elementos de uma orientação para o mercado

Day (2001) também apresenta as características que distinguem as estruturas das empresas orientadas para o mercado, sendo elas: 1) Foco estratégico no mercado: oferecer valor mais elevado ao cliente; 2) Coerência de fatores: sinergia entre cultura, aptidões e estruturas; 3) Flexibilidade: capacidade de mudança conforme às necessidades do mercado aliada a uma forte combinação entre o conhecimento profundo dentro de uma hierarquia vertical e a sensibilidade das equipes operacionais horizontais.

Aponta cinco vantagens de uma orientação para mercado: 1) Eficiência superior em custos e investimentos; 2) Satisfação dos colaboradores; 3) Preço mais alto; 4) Aumento de receita; e 5) Neutralização da concorrência.

- *Eficiência superior em custos e investimentos.* Aptidão para identificar e manter os clientes mais lucrativos e investimento em marketing.

- *Satisfação dos Colaboradores.* O efeito cascata da satisfação dos colaboradores refletido na motivação, alta produtividade, lealdade, baixa rotatividade e em consequência disto na baixa dos custos com recrutamento, seleção, treinamento e rotatividade (Day, 2001). Destaca-se neste ponto a vantagem da *satisfação dos colaboradores* como sendo ao mesmo tempo, causa e consequência da satisfação e principalmente da retenção dos clientes.

- *Preço mais alto.* Contribuição para um projeto de valor superior, refletindo num preço melhor.

- *Aumento de receita.* Uma capacidade superior para prever mudanças nas exigências do mercado e um direcionamento mais eficaz dos esforços de inovação podem trazer grandes benefícios financeiros.

- *Neutralização da concorrência.* Clientes altamente satisfeitos, ou pelo relacionamento ou pelas condições econômicas favoráveis, percebem um alto custo ou risco na decisão de mudança.

Culturas Orientadas para o Mercado

Day (2001, p. 52) afirma que: “Uma cultura forte representa as crenças, a mentalidade e a compreensão em comum de uma organização – e define o que é comportamento adequado e inadequado”. As empresas são formadas por pessoas, deste modo, para que uma empresa seja orientada para o mercado todos os colaboradores também devem estar orientados para o mercado. A cultura orientada para o mercado é o resultado do esforço interno, de gestores de pessoas, para que todos caminhem com um único foco, a fim de conquistarem os clientes e o mercado. Devido a complexidade dos componentes de uma cultura, a cultura orientada para o cliente leva muito tempo para ser construída - mas pode ser abalada ou destruída em pouco tempo. Um exemplo disto são os programas de redução de quadro de empregados. O acúmulo de funções dos colaboradores que permanecem na empresa pode provocar uma queda imediata na qualidade do atendimento,

principalmente em empresas de serviços, devido a não ser possível dar conta do trabalho interno e ao mesmo tempo dar a devida atenção aos clientes.

Ainda de acordo com Day (2001; p. 63) “As empresas orientadas para o mercado não são orientadas somente para o cliente externo, elas dão ênfase aos funcionários que definem e entregam valor ao cliente”. O autor apresenta o exemplo de Sam Walton, presidente do Wal-Mart, que aconselhava seus colaboradores a serem “defensores do cliente”. Esta empresa constatou que as melhores ideias para melhorias surgiam do diálogo permanente entre clientes e colaboradores. Este resultado só foi possível a partir do entusiasmo dos colaboradores a respeito do que a empresa estava realizando e dos incentivos recebidos para que se comprometessem com os interesses dos clientes. Ao que tudo indica resultados obtidos a partir das práticas de gestão de pessoas.

Como foi visto anteriormente, principalmente em empresas de serviços, a satisfação dos colaboradores está intimamente correlacionada à satisfação dos clientes e vice versa. Um colaborador descontente com o trabalho pode provocar reações negativas nos clientes. Por outro lado clientes insatisfeitos podem ocasionar desânimo nos colaboradores (DAY, 2001).

Outro aspecto que pode influenciar na retenção dos clientes é a rotatividade do pessoal. Quanto mais estável for a rotatividade pode representar um poderoso intensificador de relações favoráveis entre clientes e colaboradores, devido a criação do vínculo de confiança entre os mesmos. Por outro lado a alta rotatividade pode comprometer o relacionamento com os clientes, que não encontram respaldo no compromisso mútuo de permanência dos colaboradores na organização (DAY, 2001).

2.1.6 Análise dos conceitos sobre Orientação para o Mercado

Para análise dos principais conceitos apresentados sobre orientação para o mercado o Quadro 1 resume de modo comparativo os autores, conceitos e enfoques da OPM.

Autores	Conceitos de OPM	Enfoques da OPM
Jaworski e Kohli, 1990, 1993	OPM como sendo a <i>geração da inteligência</i> , a <i>disseminação da inteligência</i> entre os departamentos e a <i>reação de toda organização a essa inteligência</i> .	<ul style="list-style-type: none"> - Antecedentes e consequências da OPM. - Barreiras da OPM. - Escala de Mensuração da OPM (MARKOR).
Slater e Narver, 1990	OPM como sendo um composto unidirecional englobando a orientação para o cliente, orientação para o concorrente, coordenação interfuncional, foco de longo prazo e objetivo de lucro.	<ul style="list-style-type: none"> - Aquisição e disseminação de informações sobre o mercado - Criação de coordenada de valor para o cliente. - Escala de Mensuração da OPM.
Deshpandé, Farley e Webster, 1993	OPM como sendo o conjunto de crenças que coloca os interesses do consumidor em primeiro lugar, sem excluir os demais públicos interessados.	<ul style="list-style-type: none"> - Grau de OPM pela cultura organizacional, a orientação para o cliente e a inovação. - Opinião dos clientes na escala de mensuração.
Day, 2001	OPM é ter a capacidade mais elevada para compreender, atrair e manter clientes importantes.	<ul style="list-style-type: none"> - Cultura orientada para fora; - Aptidões específicas; - Estrutura.

Fonte: Desenvolvido pela autora com base no referencial teórico.

Quadro 1 – Resumo comparativo dos autores, conceitos e enfoques de orientação para o mercado.

A partir do quadro síntese observam-se semelhanças e diferenças entre os conceitos e enfoques dos autores. Por exemplo, a semelhança entre a identificação da inteligência de mercado em Jaworski e Kohli (1990, 1993) e a aquisição e disseminação de informação por Slater e Narver, 1990. Ambos os autores compreendem que sem o contato e a comunicação com os componentes do mercado a orientação para o mercado não ocorre. Neste sentido estar orientado para mercado significa permitir uma intensa *comunicação* entre organização e mercado (TOALDO, 1997). Os autores propõem escalas de mensuração para medir o grau de OPM nas empresas, ao passo que a escala de Jaworski e Kohli (1990), conhecida como MARKOR é considerada mais completa e abrangente, sendo utilizada por outros pesquisadores como método padrão de medida da OPM.

Verifica-se de igual modo a semelhança entre os conceitos e enfoques de Deshpandé, Farley e Webster (1993) e Day (2001), principalmente pelo componente da cultura organizacional como um fator de influência e determinação da OPM.

Deshpandé, Farley e Webster (1993) aparecem com o diferencial nos estudos da OPM ao pesquisar a opinião dos clientes e não somente dos dirigentes das organizações, como na maioria das outras escalas de mensuração da OPM.

Em pesquisas mais recentes Coley, Mentzer e Cooper (2010) também utilizam a opinião dos clientes como uma dimensão da orientação para o mercado e propõem um modelo de orientação tridimensional na escala MARKOR. Pesquisas realizadas no Brasil também seguem esta mesma linha, como por exemplo, Gava e Silveira (2007) e Pinto, Santos e Alves (2009) utilizaram a medição da percepção dos consumidores acerca das ações de marketing da empresa em confrontação a percepção de orientação para o mercado das organizações pesquisadas.

Os autores Jaworski e Kohli (1990, 1993) apresentam os aspectos comportamentais dos conflitos interdepartamentais e da centralização como possíveis barreiras na implantação da OPM, sendo, portanto antecedentes da OPM. Por outro lado, iniciam a pesquisa com o questionamento: “Que efeito a orientação para o mercado tem sobre os funcionários e o desempenho da empresa?”. Com este enfoque a pesquisa interpreta as relações dos colaboradores com a OPM como sendo mais uma consequência do que um antecedente da OPM.

De modo geral o componente humano, seja na figura do colaborador, da alta administração, do cliente, ou de modo mais diluído, a partir da cultura organizacional foi abordado por todos os autores e considerado como fator essencial no sucesso da implementação da OPM.

Outro fator em comum das pesquisas foi a constatação de que a OPM melhora o desempenho organizacional e em consequência disto a lucratividade. Neste ponto Day (1999) apresenta a questão: se a OPM promove e melhora da performance e a lucratividade por que muitas empresas ainda apresentam grau inferior de OPM? A fim de compreender melhor esta questão a próxima seção abordará os motivos ou justificativas das barreiras na implementação da OPM.

2.2 Barreiras na Implementação de Orientação para o Mercado

A partir das pesquisas realizadas sobre as barreiras na implementação da orientação para o mercado (JAWORSKI; KOHLI 1993; SLATER; NARVER 1995; HARRIS 1999; BISP 1999; DAY 2001; HARRIS; OGBONNA 2001; HARRIS, 2002) pode-se constatar que as principais delas são oriundas de processos

comportamentais e possuem ligação direta com a gestão de pessoas. A seguir serão apresentados pontos relevantes de tais pesquisas.

Harris (2002) em seu trabalho sobre *sabotagem da orientação para o mercado*, procura responder a questão de *como e por que os executivos, gerentes e empregados resistem a tentativas de melhorar o foco de mercado de sua própria empresa*. O autor apresenta duas categorias principais de obstáculos ou barreiras na implementação da OPM: a primeira são os fatores ou atributos organizacionais e a segunda são os fatores atitudinais e comportamentais. Harris (2000) sintetiza a investigação sobre as barreiras na implementação da OPM e adota o título de “fatores organizacionais” para englobar as características estruturais, estratégicas ou sistêmicas associadas à orientação para o mercado.

Assim como Jaworski e Kohli (1993) Harris (2002) identificou os obstáculos estruturais **conectividade e centralização** que refletem as preocupações de longo prazo onde altos níveis de orientação para o mercado podem ser incompatíveis com determinadas estruturas. Alguns sistemas de *gestão de pessoas* também têm sido identificados como antecedentes a orientação para o mercado, que vão desde o recrutamento, treinamento, sistemas de recompensa e os dispositivos e mecanismos de integração. Os fatores comportamentais incluem uma série de comportamentos e atitudes dos colaboradores que podem agir como obstáculos à melhoria da orientação para o mercado.

Na revisão da literatura realizada por Harris (2002) foram levantados os principais aspectos de comportamentos antagônicos à OPM. O comportamento de **resistência à mudanças** foi identificado como sendo o principal fator comportamental de barreira na implementação da OPM. A resistência à mudança, de modo consciente ou inconsciente, foi identificada como uma forma de resistência ao sistema de controle do trabalhador realizado a partir de programas de socialização intensa ou uma espécie de lavagem cerebral para a adesão da cultura organizacional, forçando os empregados e abrir mão do próprio individualismo em troca de recompensas de continuidade no emprego. Também levantou outros casos de recalcitrância, dos empregados de modo intencional, sem causa aparente, atuando como “anti-planejadores” impedindo o desenvolvimento do planejamento estratégico da organização. A falta de compreensão a respeito da OPM também é apontada como uma barreira, sendo necessários projetos de conscientização e

programas de incentivo a aprendizagem organizacional. A implantação do *endomarketing*, ou o marketing interno, foi uma ferramenta indicada neste caso.

Numa pesquisa de campo (Harris, 2002) foram realizadas 174 entrevistas em profundidade em quatro grandes empresas no setor de varejo nacional (EUA). Mais especificamente foram entrevistados 25 executivos e gerentes seniores, 42 gestores de linha, 52 gerentes de linha de frente e supervisores, e ainda mais 55 empregados de linha de frente no atendimento ao cliente. A partir da análise das entrevistas descobriu-se que a sabotagem intencional nos programas de mudança para a OPM é mais comum do que anteriormente sugerido. Os resultados deste estudo enfocaram duas questões. Primeiro, a gama de justificativas diferentes para a resistência e, segundo, as estratégias e táticas empregadas para impedir programas de mudança da cultura orientada para o mercado.

A primeira justificativa de resistência tem relação com a questão de ameaça a posição, *status* e ao poder. Quando a mudança foi percebida como uma ameaça à autoridade e ao poder, as posições foram defendidas e houve resistência. Porém quando foi percebida como aumento de prestígio e de poder, houve colaboração e a mudança foi incentivada e apoiada ativamente. Um dos casos relatados é de um gerente de marketing em relação a nova distinção e importância dada a área de marketing no contexto dos programas de mudança de cultura para a OPM. Esta resistência foi percebida tanto a nível gerencial quanto coletivo, no caso quando foi dado o maior poder e ênfase aos clientes e não aos empregados. Uma segunda justificativa tem relação com a percepção de injustiça quanto aos cortes ou alocações de recursos orçamentários de cada área envolvida no programa de OPM. O terceiro motivo ou justificativa da resistência à mudança tem relação com as prioridades de longo prazo da OPM em detrimento dos interesses a curto prazo dos gerentes e pessoal de linha de frente que são movidos aos negócios de curto prazo, devido a sobreviverem de comissões e de vendas. A quarta justificativa vem principalmente da área operacional ou da linha de frente que atuam com os clientes mais diretamente, e diz respeito a novas exigências ou demandas de responsabilidades, trabalho duro, que causam estresse e desgaste dos empregados, sem necessariamente uma recompensa justa pelo esforço.

A partir deste estudo fica clara a necessidade de práticas e estratégias em mão-dupla entre as áreas da alta-gerência, área de marketing e de gestão de pessoas para que tais resistências possam ser solucionadas na medida em que

aparecem. E também numa postura mais pró-ativa criar condições internas para evitar que tais resistências apareçam, de modo a equilibrar interesses organizacionais, individuais dos empregados e principalmente dos clientes.

Autor	Enfoque Conceitual	Barreiras
Jaworski e Kohli (1993)	Alto gerenciamento, sistemas de recompensa, centralização e conexões organizacionais.	Conflito departamental; Falta de formalização e regras devidamente elaboradas de como implementar a orientação para o mercado.
Slater e Narver (1995)	Orientação para aprendizagem.	Incapacidade de aprendizagem da organização, Barreiras funcionais que impedem o fluxo de informações interdepartamentais.
Hurley e Hult (1998)	Relação entre inovação, orientação para o mercado e aprendizagem organizacional.	Barreiras culturais diminuem a capacidade de inovação e aprendizado das organizações.
Harris (1999)	Processo contínuo (continuum) e visão holística.	Pessoas (<i>hearts and minds</i>) e o sistema organizacional.
Bisp (1999)	Forma de administração da empresa.	Personalidade dos gestores; Crenças individuais; Fatores da estrutura organizacional; Gestão de recursos humanos; Falta de competência; Clima psicológico.
Harris e Piercy (1999)	Gerência organizacional.	Comportamentos gerenciais formais, conflituosos ou motivados politicamente; Falta de profissionalização gerencial.
Day (2001)	Concepções errôneas do que é orientar-se para o mercado.	Esquecer o mercado; Tornar-se forçado pelo cliente; Sentir-se superior ou “donos dos clientes”.
Harris e Ogbonna (2001)	Estilo de liderança (ownership).	Principais barreiras são as comportamentais (intangíveis); Foco demasiado em identificar barreiras tangíveis (sistema, estratégia, estrutura e procedimentos organizacionais); Lideranças instrumentais.
Harris (2002)	Comportamentos antagônicos	Resistência à mudança: ameaça a posição, <i>status</i> e ao poder; prioridades a longo prazo; falta de recompensa aos colaboradores de linha de frente.

Fonte: Elaborador pela autora com base no referencial teórico e adaptado de Antoni, Damacena e Frumi, 2005.

Quadro 2 – Barreiras na implementação da orientação para o mercado.

Day (1999) também contribui com a pesquisa sobre as barreiras da OPM quando apresenta os *equívocos sobre a orientação para o mercado*. O primeiro maior equívoco está relacionado ao próprio conceito de OPM, interpretado de

maneira equivocada pelas organizações. Isto levaria as empresas a cometer três erros comuns: 1) Perda de foco; 2) Falta de disciplina em sua estratégia; e 3) Seguir cegamente o cliente ou o oposto, ignorar completamente o cliente.

Neste aspecto Day (1999) aponta a dificuldade das organizações em compreender que os clientes não irão solucionar problemas ou apontar novos lançamentos de produtos, mas irão fornecer pistas de suas necessidades latentes. Aponta também o risco da barreira criada pela forte força de vendas que se acha “dona” dos clientes em não permitir que tenham acesso a outras áreas da organização e também não transmitir suas impressões a respeito dos mesmos. Neste caso não facilitam a formação da inteligência de mercado (JAWORKI; KOHLI, 1993).

De acordo com Antoni, Damacena e Frumi (2005) ao se analisar as barreiras de implementação da OPM verifica-se a necessidade da criação de um ambiente que promova o comprometimento de todos os níveis organizacionais, através de lideranças participativas, para que, com isso, ocorram a implementação e manutenção de uma maior orientação para o mercado na prática.

Outra contribuição para o estudo das barreiras na implementação da OPM vem de BISP (1999) que apresenta as barreiras intraorganizacionais contidas num quadro de seis domínios genéricos: estrutura organizacional; gestão de recursos humanos; competência para a OPM; clima Psicológico; personalidade dos gestores e crenças individuais.

A *personalidade dos gestores* é tida como a barreira mais difícil de lidar e ao mesmo tempo a que mais pode influenciar a maioria das estruturas da organização na implementação da OPM. As características de: alta necessidade de realização pessoal, a introversão, a autocracia e a aversão ao risco, foram apresentadas como barreiras à implementação da OPM.

As *crenças individuais*, e até certo ponto grupais, de que o aumento da OPM representa uma ameaça por provocar instabilidades estruturais e organizacionais devido ao conseqüente aumento de trabalho provocam entraves na implementação da OPM.

Na questão da *estrutura organizacional* a falta de ligação entre os departamentos é apontada como fator limitante para lidar com o impacto de toda a organização à inteligência de mercado. Esta falta de conexão interdepartamental também é notada no aspecto do *clima psicológico* criado pelas percepções quanto à

equipe de marketing, vista muitas vezes, como arrogante e inflexível de modo a se isolar do restante da organização.

A gestão de recursos humanos é apontada como entrave na implementação da OPM quando não cumpre bem o seu papel. Ou seja, quando falha na seleção de um quadro de pessoas competentes ou com perfil inadequado à OPM e também quando falha no reconhecimento dos esforços das equipes de vendas e de marketing, ou quando não cria sistemas de recompensa, tidos como grandes facilitadores da OPM.

A partir dos estudos apresentados constata-se que maioria das barreiras à implementação da OPM diz respeito ao caráter comportamental e dizem respeito às pessoas. Uma forma de reduzir as barreiras internas da implementação da OPM são as práticas de Gestão Estratégica de Pessoas.

2.3 Contribuições de Gestão Estratégica de Pessoas na redução das barreiras internas de implementação da OPM

Para que seja possível a melhor compreensão a respeito das contribuições de gestão estratégica de pessoas na redução das barreiras de implementação da OPM, será apresentado o histórico e o desenvolvimento da área de Gestão de Pessoas e seu novo papel estratégico dentro das organizações, assim como também a relação da Gestão estratégica de Pessoas com a OPM. Ao final serão apresentados de fato as práticas que podem contribuir na redução das barreiras de implementação da OPM.

2.3.1 Evolução da área de Gestão de Pessoas: do operacional ao estratégico

A área de Gestão de Pessoas passa por mudanças severas no que diz respeito ao seu papel dentro das organizações. Está migrando de uma função estritamente operacional para uma função estratégica. Este movimento de mudança vem ocorrendo a partir dos anos 90 e é resultado da crescente valorização do ser humano no ambiente de trabalho (MARRAS, 2005).

As teorias e as práticas ou técnicas de gestão de pessoas foram sendo aprimoradas ao longo da história da ciência da Administração, passando deste modo

por um processo evolutivo que pode ser reconhecido didaticamente por quatro fases distintas.

A *primeira fase* denominada de **industrial** teve início durante a segunda Revolução Industrial no século XIX, na Inglaterra, apresentado como característica básica o controle da produtividade. Neste período a estrutura de administração de pessoal era muito mais burocrática, sendo a primeira versão do que viria a ser o departamento de pessoal. Com a introdução do taylorismo-fordismo nas empresas já no início do século XX, surgem alguns princípios para a administração de pessoas e suas relações de trabalho. Neste período os cargos eram desenhados de maneira fixa e definitiva para obter a máxima eficiência do trabalho e o empregado deveria ajustar-se a eles. O aparecimento dos sindicatos representou um ganho para os interesses dos trabalhadores, pois na época eram tratados, em sua maioria, como máquinas dentro de uma administração totalmente mecanicista (BOAS; ANDRADE, 2009; FLEURY; FLEURY, 2004; MARRAS, 2005).

Com o desenvolvimento da teoria da burocracia, as relações de trabalho passaram a ser estabelecidas por normas e regulamentos. No Brasil na década de 1930, surge a legislação dos sindicatos e em 1940 a CLT – Consolidação das Leis do Trabalho, estruturando-se deste modo o departamento de pessoal.

A **administração de recursos humanos** é considerada a *segunda fase*, tendo como base as escolas da psicologia humanista, promovidas principalmente por Elton Mayo (1933). O enfoque da administração de recursos humanos deixa de se concentrar exclusivamente nos aspectos legais e econômicos para atuar sobre o comportamento das pessoas, dando a origem à escola behaviorista que predominou até a década de 1940 (BOSQUETTI, 2009). O período de grande influência da psicologia humanista nas organizações tem início a partir das pesquisas de Abraham Maslow, em 1943. Na década de 1960, surge a escola de relações humanas, colocando em destaque o papel do gerente de linha como mediador na relação entre empresa e empregados, enfatizando o treinamento gerencial e as relações interpessoais (FISCHER, 2002).

Em 1970, surge uma *terceira fase*, segundo Fischer (2002) caracterizada pela busca da valorização do elemento humano no sucesso das organizações, tendo o aparecimento do conceito de “*capital humano*”. A partir deste período começa a surgir o modelo de **gestão de recursos humanos** em sua versão mais moderna.

De acordo com Bosquetti (2009, p. 46) “um aspecto central da concepção moderna da gestão de recursos humanos é a busca do comprometimento dos empregados com os objetivos da organização”.

As décadas de 1980 a 1990 foram marcadas por intensa competitividade global, pelas mudanças no mercado de trabalho e relações de consumo, tendo como foco organizacional a constante inovação das tecnologias a fim de conquistar posições de liderança de mercado e atender as novas exigências dos clientes. Somando-se a isto, o sucesso alcançado pelas empresas japonesas neste período exigiu um papel mais estratégico da área de recursos humanos.

Uma *quarta fase* tem início a partir do **caráter estratégico de gestão de pessoas**. Para Boas e Andrade (2009, p. 6) “as pessoas, com seus conhecimentos, habilidades e competências, passam a ser a principal base da nova organização”. Esta nova fase deixa para traz a nomenclatura “recursos humanos”, que enfatizava muito mais o trabalhador como peça de uma máquina, ou parte de um ativo no orçamento, para a atual nomenclatura “gestão de pessoas”. Deixando clara a nova relação entre empresa e não mais “empregado”, mas “colaborador”. Sendo “gestão de colaboradores” o ideal de uma nomenclatura futura.

Infelizmente poucas organizações conseguiram acompanhar a evolução da área de gestão de pessoas. A maioria ainda preconiza práticas de gestão de pessoas já ultrapassadas e retrógradas do ponto de vista da conexão entre pessoas, estratégias e objetivos organizacionais. Deste modo pode-se afirmar que existem diferentes organizações, vivendo realidades díspares ao mesmo tempo, desde as mais conservadoras até as mais arrojadas e modernas e de acordo com este perfil adotam-se ou não as práticas atuais da gestão estratégica de pessoas.

2.3.2 Gestão Estratégica de Pessoas

Afirmar que as pessoas são o ativo mais importante e a fonte de vantagem competitiva sustentável das organizações não tem solucionado a grande questão central da maioria dos acadêmicos, empresários e consultores de negócios em saber como tornar-se competitivo a partir das pessoas.

Lawler e Boudreau (2009) apresentam uma pesquisa cujo título expressa a questão: “o que faz de Gestão de Pessoas um parceiro estratégico?”. A resposta a

esta questão é apresentada pelos exemplos empíricos. O envolvimento da área de Gestão de Pessoas na elaboração das estratégias aparece como sendo um dos principais fatores. Outro fator são as competências necessárias aos profissionais de gestão de pessoas para atuarem frente às estratégias organizacionais, que seriam: a compreensão do negócio; do planejamento estratégico e do projeto da organização. Além destas habilidades de cunho técnico, são apontadas outras habilidades tais como: habilidade interpessoal; habilidade de trabalhar em equipe; habilidade de liderança e gestão.

Ainda segundo Lawler e Boudreau (2009) a descoberta mais importante no papel estratégico de gestão de pessoas está em sua função em identificar *ou selecionar quais competências, talentos e características são necessários para os colaboradores chaves atuarem de modo a se tornarem um diferencial competitivo* frente aos concorrentes. Isto vem mostrar a compreensão mais profunda de como o capital humano faz a diferença estratégica. Em seguida os profissionais de gestão de pessoas devem treinar líderes para que compreendam essas conexões e atuem no mesmo sentido.

Outra habilidade necessária aos profissionais de gestão de pessoas (parceiros estratégicos), ressaltada pelos autores, é a capacidade de levantar métricas a respeito dos resultados das ações realizadas e associar estas aos custos, a fim de ampliar ou criar a visão financeira do trabalho.

Ao final da pesquisa os autores avaliam que a maioria dos profissionais de gestão de pessoas ainda não assumiu o seu papel de parceiro estratégico, enfatizando a necessidade de mudança no sentido de alargar o paradigma da área e dos profissionais, a fim de incluir as noções de medição, a compreensão e valorização quanto às conexões dos talentos estratégicos.

Boudreau e Ramstad (2005, p.17) também levantaram esta questão na pesquisa sobre os talentos e o novo paradigma para a gestão de pessoas, onde afirmam “os profissionais de gestão de pessoas devem olhar além da profissão de RH e aprender a ciência da tomada de decisão, da estratégia, de finanças, de *marketing* e evoluir a partir das práticas profissionais de contabilidade e vendas”. Os autores apontam ainda a necessidade dos profissionais de gestão de pessoas assumirem a responsabilidade e compartilharem mais as próprias experiências na ciência da tomada decisão quanto aos talentos.

A visão multifuncional e multidisciplinar é uma necessidade em todas as áreas da empresa, bem como na vida acadêmica. Enquanto os profissionais e pesquisadores não ampliarem os horizontes de suas próprias áreas em direção a outras áreas ou disciplinas os reflexos irão aparecer na forma de falta de integração interdepartamental e falta de visão estratégica.

Para Bosquetti (2009) a integração das áreas de gestão de pessoas e estratégias é um movimento complexo e considerado como um dos grandes desafios tanto para pesquisadores quanto para os dirigentes organizacionais. Apesar de muitas pesquisas serem dedicadas ao estudo da gestão estratégica de pessoas, ainda falta compreensão prática de como alinhar o comportamento das pessoas em direção aos objetivos estratégicos das organizações.

Na tese de Bosquetti (2009) é preciso ultrapassar superficialidade das pesquisas em gestão de pessoas, realizadas em sua maioria de modo quantitativo, para aprofundar-se nos aspectos mais filosóficos, de modo qualitativo, a fim de refletir sobre questões centrais como: qual o significado das pessoas no trabalho?

De acordo com Ulrich (2003, p. 42) a “gestão estratégica de pessoas se concentra no ajuste de suas estratégias e práticas à estratégia empresarial como um todo”. Afirma também que a tradução das estratégias empresariais em práticas de gestão de pessoas (GP) contribui com a empresa em três sentidos: 1) a empresa pode se adaptar à mudança devido à redução do tempo que vai da concepção à execução da estratégia; 2) pode atender melhor às exigências do consumidor porque suas estratégias de atendimento foram traduzidas em políticas e práticas específicas e por último; 3) pode obter desempenho financeiro mediante a execução mais eficaz de sua estratégia. Deste modo, as ações primordiais do responsável pela área de GP devem priorizar a tradução das estratégias empresariais em práticas da área de Gestão de Pessoas. Os profissionais de GP desempenham o papel de *parceiros estratégicos* quando são capazes de traduzir a estratégia empresarial em ação. Para desempenhar bem este papel os profissionais devem saber:

- Definir uma arquitetura organizacional e ser capazes de utilizá-la para produzir a estratégia em ação.
- Aprender a realizar um diagnóstico organizacional eficaz fazendo boas perguntas e gerando práticas alternativas criativas e oportunas.

- Ser capazes de fixar prioridades para as iniciativas e, em seguida cumpri-las até o fim.

Dessler (2003) concorda com Ulrich (2001) quando afirma que a gestão estratégica de pessoas significa admitir a função de gestão de pessoas como uma parceria estratégica na formulação das estratégias da empresa, assim como na implementação dessas estratégias por meio de uma série de atividades consistentes de gestão de pessoas realizadas internamente. O autor aponta também a diferença entre RH estratégico e estratégias de RH. Esclarece que, enquanto o RH estratégico reflete o papel de parceria do RH no processo de desenvolvimento das estratégias, o termo estratégias de RH refere-se aos cursos de ação de RH específicos que a empresa planeja perseguir para atingir seus objetivos.

2.3.3 A interação entre estratégias de gestão de pessoas e estratégias organizacionais

De acordo com Lacombe e Tonelli (2001) o conceito de planejamento estratégico para recursos humanos (PERH) surgiu no início da década de 80, tendo sido desenvolvido, inicialmente, a partir de duas abordagens. A primeira conhecida como o *Michigan Concept*, desenvolvido por Tichy e seus colaboradores, define PERH como a ligação de missão, estratégia, estrutura e RH. O PERH consiste, basicamente, em desenvolver estrategicamente quatro fatores: seleção, avaliação, remuneração e desenvolvimento. A segunda abordagem, o *Harvard Concept*, enfatiza mais a perspectiva da gestão da administração de recursos humanos, ressaltando o papel não só de adaptador, mas de interventor no planejamento estratégico. São quatro as áreas-chaves para a determinação de políticas de RH: grau de influência do empregado (participação); o fluxo de RH (recrutamento, utilização e demissão); o sistema de recompensa; e os sistemas de trabalho (organização do trabalho). Estas áreas são afetadas pelos interesses dos *stakeholders*, onde se incluem os empregados.

Deste modo, ainda segundo os mesmo autores, o papel estratégico a ser desempenhado passa a ser repensar as atividades próprias da área de RH em termos estratégicos, ou seja, de forma a integrar os objetivos de longo prazo da organização, as variáveis relevantes do ambiente e as necessidades decorrentes em termos de pessoas.

A área de Gestão de Pessoas passa por profundas mudanças de concepção quanto ao seu papel dentro da organização. A maior mudança ocorre entre a antiga função operacional e de tarefas e sua nova função estratégica com ênfase nos resultados (ULRICH, 2000).

Wood (1992. p.33) colabora com esta abordagem quando afirma que:

“se uma organização almeja aprender com tudo que ela faz, idealmente todos – em todos os níveis – estarão buscando aprender o tempo todo, atentando para o *feedback* dado por mercado, colegas, clientes, superiores, resultados de produção e acionistas. É desta forma que a ligação com administração de recursos humanos ocorre.”

Nesta descrição encontra-se clara a necessidade da geração de inteligência de mercado (JAWORSKI; KOHLI, 1993) e o papel de gestão de pessoas em conectar as pessoas envolvidas em todo processo estratégico.

Fleury e Fleury (2004, p. 25) contribuem com esta abordagem quando afirmam que “as estratégias definem as competências e estas se refletem na escolha das estratégias, por meio do processo de aprendizagem”. Sendo *competência* entendida como o “conjunto de conhecimentos, habilidades atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relacionam com o desempenho no trabalho” (FLEURY; FLEURY, 2004, p.27). Além das competências dos profissionais existem também as competências organizacionais, que estão relacionadas às competências técnicas, sobre o negócio, sobre a organização, sobre os serviços e as competências sociais.

O envolvimento das pessoas frente às estratégias organizacionais parece ser um denominador comum na abordagem dos autores citados até o momento. Um item importante neste aspecto é identificar qual é o nível de envolvimento da área de Gestão de Pessoas no momento da concepção das estratégias (SANTOS; CARPINETTI; GONÇALVES, 1997).

2.3.4 Relação entre Gestão estratégica de Pessoas e OPM - Orientação para o Mercado

O pressuposto da OPM de que todos na organização são responsáveis pelo marketing (JAWORSKI; KOHLI, 1993; NARVER; SLATER, 1990) exige condições especiais para a sua implantação. Quem irá disseminar essa ideia para todos da

organização? Qual é o setor que possui maior acesso e autoridade moral para propagar esta ideia em todos os níveis hierárquicos?

Ao que tudo indica não existe um único setor, mas a necessidade da criação de *parcerias internas* para que isto seja possível. A área de Gestão de Pessoas passa a ter uma função estratégica neste contexto e possui o papel de criar a sinergia adequada para que a organização implante uma cultura voltada para o mercado (ULRICH, 2000; DAY, 2001). Os papéis político e diplomático, principalmente na mediação de conflitos, passam também a exercer grande importância na implantação da cultura OPM, para enfrentar, por exemplo, as disputas históricas entre o setor de Marketing e a alta hierarquia das grandes organizações (FARIA, 2006).

Da mesma forma que existe uma gestão estratégica de pessoas orientada para qualidade e produtividade (PEIXOTO, 1995) pode existir uma gestão estratégica de pessoas orientada para o mercado. Trata-se, portanto, de seu direcionamento estratégico para o mercado, de selecionar pessoas com perfil para o mercado, remunerar, treinar para o mercado, ao invés de simplesmente cumprir operacional (não estratégica) e formalmente suas funções.

Utilizando o mesmo raciocínio de Peixoto (1995) na definição da gestão estratégica orientada para a qualidade e produtividade, a ***gestão estratégica de pessoas orientada para o mercado seria a articulação, de forma sistêmica, das ações, atribuições e responsabilidades, funções e atividades de gestão de pessoas no sentido de oferecer sintonia entre todas as partes da organização em direção ao atendimento das necessidades do mercado, sendo este representado principalmente pelos clientes externos.***

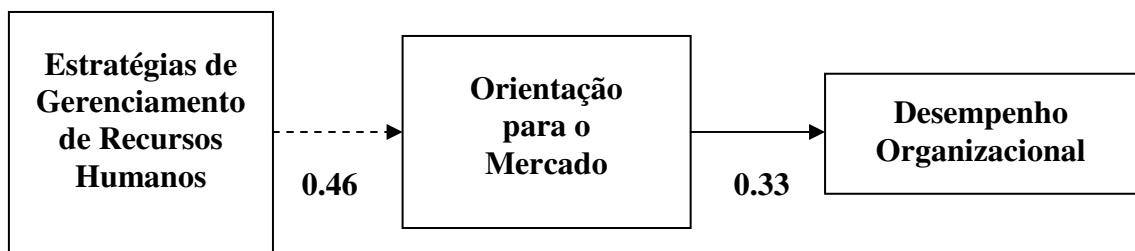
Para Caravantes (1993) um relacionamento de caráter proativo com o ambiente significa dizer que a organização e seus executivos efetivamente privilegiam uma visão de sistema aberto, em que existe uma relação atual da organização com o ambiente, de influência mútua. Aponta também que há uma diferença profunda entre gerenciar esta relação sob uma ótica interna ou externa. Na abordagem interna a ótica reducionista das divisões e departamentos comanda o processo. Na segunda abordagem de “fora para dentro” a visão dos executivos tem caráter holístico, sistêmico e abrangente, sendo o cliente o fulcro das atenções (veja: KOTLER; KELLER, 2007).

De acordo com os autores Harris e Ogbonna (2001) existe uma lacuna entre a teorização e prática de estratégias de recursos humanos e sua relação com a orientação para o mercado. Harris (1998) também argumenta que o desenvolvimento de uma cultura orientada para o mercado depende de o desenvolvimento organizacional ser impulsionado amplamente pela força e crença com o foco no mercado. Os autores se propuseram a realizar uma revisão de literatura a fim de pesquisar de modo mais aprofundado a seguinte proposição:

“A associação entre orientação para o mercado e desempenho organizacional é direta, enquanto a ligação entre estratégias de recursos humanos e desempenho organizacional é indireta sendo mediada pelo grau de orientação para o mercado”.

Foi realizada uma pesquisa quantitativa a partir de uma multi-amostra de 1000 unidades, em banco de dados de empresas registradas no Reino Unido, utilizando um processo de seleção aleatória sistemática. Utilizou-se também uma pesquisa qualitativa com os gerentes seniores e descobriu-se que os gerentes de Recursos Humanos eram comparativamente ignorantes quanto às atividades de marketing estratégico. No entanto, os gerentes de Marketing Estratégico, foram relativamente bem informados sobre as questões de Gestão de Recursos Humanos. Em grande parte devido ao seu papel proeminente no desenvolvimento da estratégia e seus papéis na comunicação interna e marketing interno da organização.

A partir dos resultados das pesquisas concluíram que ambos (orientação para o mercado e estratégias de gestão de pessoas) são associados com desempenho organizacional, no entanto, a associação entre gestão estratégica de pessoas e desempenho organizacional é indireta. Assim, um elevado nível de apoio é encontrado para a afirmação de que a ligação entre gestão de pessoas estratégica e desempenho organizacional é mediada pela extensão da orientação para o mercado exibidas pela organização. Neste sentido, a gestão de pessoas estratégica pode ser vista como um antecedente da orientação para o mercado, que, por sua vez é um antecedente para o desempenho organizacional.



Fonte: Harris, Ogbonna (1999, p.163).

Figura 2. Caminho de análise das relações entre a gestão estratégica de recursos humanos, orientação para o mercado e desempenho.

Fica claro que, as organizações que pretendam melhorar o desempenho organizacional devem centrar sua atenção nas necessidades e demandas do mercado (orientação para o mercado), e dar também igual valor e atenção aos seus recursos humanos, facilitando uma cultura adequada e orientada para o mercado.

Harris e Ogbonna (1999) apresentam as limitações da pesquisa, sendo uma delas em relação a amostra estar culturalmente tendenciosa, visto que as empresas da amostra foram retiradas no Reino Unido, e sugerem que pesquisas futuras sejam analisadas em contextos alternativos ou em outras localidades.

Como apresentado anteriormente neste trabalho Jaworski e Kohli (1993) afirmam que “quanto maior a orientação para o mercado, maiores o **espírito de classe e o comprometimento organizacional dos empregados**”, sendo considerados consequências da OPM. Com base nos resultados das pesquisas de Harris e Ogbonna (1999) pode-se concluir que os fatores espírito de classe e comprometimento organizacional dos empregados, podem tanto ser consequências como antecedentes da OPM, visto que para que a OPM seja colocada em prática são necessários comprometimento e envolvimento de todos os colaboradores da organização. O comprometimento dos colaboradores se conquista a partir do exemplo de comprometimento da alta e média gerência e de condições adequadas de trabalho. Sendo estas condições pontos centrais nas prioridades da área de Gestão de pessoas (BASTOS, 1993).

Em pesquisa recente sobre a importância da autonomia do pessoal que trabalha na linha de frente de 81 grandes empresas de logística, orientadas para o mercado, nos EUA, Ellinger, Keller e Bas (2010) identificaram que as empresas com alto grau de OPM investem mais na comunicação interna, treinamento de atendimento ao cliente e treinamento gerencial. Segundo estes autores, o estudo mostra que as práticas de recursos humanos que capacitam o pessoal de linha de

frente para que possam oferecer um serviço de qualidade representa o diferencial competitivo diante dos concorrentes. Apesar de terem tido sucesso nas pesquisas, perceberam que houve imparcialidade de determinados gerentes entrevistados em reconhecer o valor e o apoio do pessoal de linha de frente na OPM. Sugerem que além dos gerentes, que sejam também incluídos na pesquisa os clientes e um percentual de colaboradores que lidam diretamente com os clientes, além dos dados secundários da empresa, a partir de documentos e relatórios. Afirmam também que análises de casos, observação de campo e entrevistas em profundidade são ferramentas de pesquisas adequadas para a elaboração de uma compreensão mais abrangente do suporte e a necessidade de desenvolvimento dos colaboradores de linha de frente de serviços.

Os pesquisadores Harris e Ogbonna (2001); Wei e Lau (2008); Quintana-Déniz, Beerli-Palacio e Martin-Santana (2007), apresentam estudos que, além de testarem a relação de gestão estratégica de pessoas e a orientação para o mercado, também enfocam a relação de orientação para o mercado e performance superior organizacional. Propõem que outras pesquisas sejam realizadas com este enfoque, porém em contextos alternativos, visto que consideraram culturalmente tendenciosa a análise nos respectivos locais de pesquisa.

A pesquisa de Bossard (2003) realizada nas 50 maiores indústrias privadas metalúrgicas, mecânicas e de material elétrico de Caxias do Sul - RS demonstra que existe correlação significativa entre a qualidade de vida no trabalho (QVT) e a orientação para o mercado, principalmente a partir do fator “comunicação”. A autora sugere que estudos futuros nesta mesma linha sejam realizados em outros setores econômicos.

Quintana-Déniz, Beerli-Palacio e Martin-Santana (2007) pesquisam o sistema de gestão de pessoas como antecedente da orientação para o mercado num estudo empírico nas Ilhas Canárias, na Espanha. O foco da pesquisa é no setor turístico, porém, de acordo com os autores a generalização para a população em estudo e o destino das Ilhas Canárias representa limitação na pesquisa, de modo que, aconselham replicar a pesquisa em outras configurações.

Na mesma linha Marodin, Guardia e Veiga (2010) pesquisaram a OPM e o turismo com o estudo sobre a percepção da orientação para o mercado entre gestores de hotéis na cidade de Natal-RN. Utilizaram a estratégia de multicasos numa pesquisa qualitativa para descobrir se existia de fato preocupação dos

gerentes em conhecer as necessidades essenciais dos clientes ao qual procuram captar. Esta pesquisa descobriu que na prática os gestores estão mais preocupados com redução de custos do que com atender as necessidades dos clientes, distanciando-se das práticas de OPM. Este fato demonstra a importância de se estudar a visão da liderança frente à implantação da OPM, visto que o desenvolvimento do corpo gerencial é considerado uma das práticas da Gestão Estratégica de Pessoas.

Em outra pesquisa de orientação para o mercado e turismo os autores Qu, Ennew e Thea (2005) levantam a questão sobre o impacto da regulamentação do governo para o desenvolvimento da orientação para o mercado, apresentando interação do público e do privado nas relações de negócios do turismo na China. A partir dos resultados da pesquisa observaram limitações entre a regulamentação do governo e a adequação dos recursos humanos, de modo que a abundância de recursos financeiros não representou maior grau de orientação para o mercado. Concluem os autores que este fato mostra a falta de habilidade e capacidade para a implantação desses recursos. Sugerem novas pesquisas nesta área em particular para sua melhor compreensão.

2.3.5 Práticas de Gestão Estratégica de Pessoas

Nesta seção serão listadas as principais práticas de gestão estratégica de pessoas apresentadas até o momento e também o exemplo de cinco empresas que possuem alto grau de alinhamento estratégico e que investem em práticas de gestão estratégica de pessoas. Serão também apresentados outros pontos de vista sobre práticas de gestão estratégica de pessoas, bem como, as atuais métricas desta área.

Lawler III et al (2006) consideram práticas de gestão estratégica de pessoas:

- A participação da área de gestão de pessoas na elaboração e **implementação das estratégias** organizacionais;
- A **seleção e o desenvolvimento de talentos** com o perfil adequado para as novas estratégias organizacionais;
- A **descentralização da área de gestão de pessoas** dando maior responsabilidade aos gerentes de linha.

Para Marras (2005) as práticas de gestão estratégica de recursos humanos devem incluir as *políticas de bem estar dos trabalhadores* e por outro lado também devem buscar práticas que possibilitem os resultados, tanto quantitativos quanto qualitativos. Afirmar ainda que, a gestão estratégica de pessoas deve ser capaz de garantir ao colaborador uma qualidade de vida que atenda às exigências mínimas físicas e psicológicas, sem a qual não é possível uma contrapartida à altura em termos de competitividade, alta produtividade e qualidade no atendimento aos clientes.

A área de Gestão de Pessoas era tida, e ainda é em muitas organizações, como um centro de custo. Para as empresas que conseguem desenvolver e manter um sistema de Gestão de Pessoas visando uma infraestrutura estratégica pode ser considerado um centro de receitas ou de investimentos (BECKER; HUSELID, 1999).

Um grupo de pesquisadores orientados por Becker e Huselid (1999) realizou uma pesquisa que trouxe a prática de gestão estratégica de pessoas no universo de cinco grandes empresas: Herman Miller (HM), Lucent, Praxair, Quantum e Sears. A seguir serão descritos os principais resultados deste trabalho.

Conforme pesquisa de Harris, Huselid e Becker (1999) a *Praxair* está entre as três maiores fornecedoras de gases industriais na América do Norte e do Sul e possui 25 mil colaboradores. A Gestão estratégica de pessoas na Praxair trabalhou com a alta administração para criar responsabilidade, dar apoio e ***disseminar a nova estratégia da organização*** que era a criação da “Visão do melhor desempenho”. Isso serviu para acelerar o processo decisório em toda organização. A *comunicação* e o envolvimento dos colaboradores no desenvolvimento da visão da empresa ajudaram a acelerar a sua aceitação e implementação. Os objetivos, as metas e as ações foram discutidas em todos os departamentos, de modo claro e significativo para cada nível dos colaboradores, do motorista ao gerente sênior.

Outra grande ação da Gestão estratégica de pessoas na Praxair ocorreu no processo de aquisição da CBI. A visão da organização foi efetivamente utilizada para ***melhorar o sistema de comunicação*** e atividades de integração de negócios. A visão também foi utilizada para ***selecionar os colaboradores*** e as práticas comerciais entre as duas empresas. A conclusão das atividades de integração entre as duas empresas dentro do prazo de nove meses representou um nível de boas práticas de Gestão estratégica de Pessoas. A empresa pode ser incluída no rol de melhores práticas de gestão estratégica de pessoas pelo já exposto e por outras

práticas como **programas de incentivo, premiações de reconhecimento especial**, incluindo toda gama de colaboradores e de equipes de alto desempenho. O grande desafio da área de Gestão de Pessoas está em **preparar os líderes** para a mudança da visão regional para a visão global. Neste sentido tem realizado o rodízio dos líderes nas suas unidades internacionais.

Conforme Barber, Huselid e Becker (1999) a *Quantum Corporation*, líder mundial em fornecimento de discos rígidos de computador tem seu ponto forte no **clima organizacional** e no ambiente criado para seus colaboradores. Seu foco é o trabalho em equipe, o que tem direcionado a **seleção de pessoas** com este perfil. O **compartilhamento de saberes entre as equipes** é incentivado num programa denominado de “Maneira Quantum” de trabalhar. Os líderes de equipe são estimulados a assumir uma visão mais ampliada além das próprias áreas de atuação.

O esforço de **transmitir a visão, missão e valores** também é vista na Quantum como algo essencial para a formação das equipes. Outro ponto forte está na **gestão de desempenho** e no **sistema de avaliação múltipla** ou *feedback* em todos sentidos, de forma direta e honesta. Com este sistema as equipes ganham muita visibilidade e podem melhorar sistematicamente o próprio desempenho. A área de gestão de pessoas é automatizada em suas funções operacionais e busca transferir o conhecimento aos líderes de equipes, como por exemplo, na criação de um guia de como manter seus talentos.

Assim como na Praxais a Quantum também passou por um processo de aquisição, sendo um evento significativo para testar sua equipe de Gestão de Pessoas. A empresa foi capaz de se mover rapidamente para integrar sistemas de gestão e infra-estruturas, levando a grande lição de que a rapidez reduz as incertezas entre os colaboradores atuais e futuros da empresa.

Na terceira empresa descrita por Artis, Becker e Huselid: a *Lucent* desmembrada da AT & T em 1996 e realiza negócios em 94 países, com mais de 130 mil colaboradores. No período da pesquisa a empresa passava pelo desafio da mudança de uma cultura antiga para uma cultura centrada na responsabilidade individual e de resultados. Neste sentido a área de Gestão de Pessoas também recebeu novo papel e passou a atuar focada na necessidade da empresa. O ponto crucial deste processo foi o trabalho da área de Gestão de Pessoas em conjunto

com os líderes alta administração para a implementação da estratégia organizacional.

Em pesquisa conduzida por McCowan, Browen, Huselid e Becker (1999) na *Herman Miller, Inc. (HMI)*, uma das maiores fabricantes mundiais de móveis para escritório, que emprega 7.500 colaboradores, tem sido classificada como um dos melhores lugares para se trabalhar nos Estados Unidos. A função principal da área de Gestão de Pessoas na HMI foi trabalhar com cada segmento de seu negócio para **identificar as competências** que exigiam força de **trabalho de desenvolvimento e treinamento** a fim de construir capacidade competitiva. Outro ponto alto nas práticas de Gestão de Pessoas foram os cursos de “alfabetização do negócio” oferecidos a todos os colaboradores para que os mesmos entendam como funciona o negócio e como agregar valor aos acionistas.

A organização *Sears* foi pesquisada por Kirn, Ruccim Huselid e Becker (1999) colocando em destaque como as “melhores práticas” da gestão estratégica de pessoas seu envolvimento no processo de desenvolvimento de uma estratégia competitiva clara e associada a objetivos operacionais e na implacável **comunicação aos colaboradores**. A Sears desenvolveu um modelo conceitual de desempenho da empresa ligando colaboradores, clientes e acionistas. O objetivo foi a criação de um lugar ou ambiente atraente para o trabalho, para as compras e para o investimento. Para identificar se está alcançando seus objetivos faz **pesquisas periódicas com seus colaboradores, clientes e acionistas**. A educação é um destaque a partir da Universidade Corporativa, que possui o objetivo de ajudar a Sears a transmitir de modo contínuo sua cultura para a nova força de trabalho.

No enfoque das cinco empresas procurou-se apresentar os pontos fortes ou de destaque nas práticas da Gestão Estratégica de Pessoas. O ponto em comum das empresas é que possuem práticas de gestão de pessoas alinhadas às estratégias da organização. Outro fator em comum foi a preocupação da disseminação da missão, visão e valores da organização de modo prático em todos os níveis hierárquicos. Os programas de incentivos também foram verificados em todas as organizações como mecanismos de valorização da força de trabalho.

Outra forma de se identificar as práticas de gestão estratégica de pessoas é a partir dos resultados que esta área está apresentando para o aumento da performance organizacional. A compreensão do que seja resultado da área Gestão de Pessoas em termos de desempenho da organização está sendo revisada. Pode-

se observar este fato a partir das pesquisas de Lacombe e Albuquerque (2008) e de Taschner e Pielluch (2008).

A pesquisa de Lacombe e Albuquerque (2008) em 97 empresas de grande porte no Brasil procurou levantar os procedimentos utilizados para avaliação e mensuração de resultados em Gestão de Pessoas. Obtiveram como resultado uma diversidade de procedimentos entre as empresas pesquisadas. Este fato demonstrou a necessidade de se estudar melhor as questões intangíveis ou não quantificáveis da área de Gestão de Pessoas.

Taschner e Piellusch (2008) em sua pesquisa buscaram identificar na prática a aplicação da avaliação de RH nas redes hoteleiras no Brasil. Chegaram à conclusão de que também não há uniformidade em relação à adoção da avaliação de RH, porém foi identificado também que todas as empresas pesquisadas procuram provar a contribuição de RH nos resultados operacionais e financeiros, porém, a subjetividade contida nas atividades e resultados da própria área dificulta o processo.

O que antes era apontado como resultado da área de Gestão de Pessoas, como por exemplo, número de candidatos selecionados, horas de treinamento e vídeos produzidos no ano, passa a ser um resultado operacional para fins de acompanhamento da área. Já as informações sobre a rotatividade de empregados, programas de qualidade de vida profissional, círculos da qualidade, práticas de treinamento e recrutamento e sistemas de incentivo à remuneração têm sido ligados ao desempenho financeiro da empresa (ULRICH, 2001).

Rucci, Kirn e Quinn colaboradores da obra de Ulrich (2000) apresentam o caso “A cadeia funcionário-cliente-lucro na Sears”. Esta cadeia envolve o conhecimento dos vários fatores que impulsionam atitudes, como estas atitudes afetam a retenção de colaboradores, como essa retenção afeta os responsáveis pela satisfação de clientes e finalmente como essa satisfação afeta os resultados financeiros da organização. Este modelo é criado a partir da implantação de um sistema de Indicadores de Desempenho Total (TPI – Total Performance Indicators), sendo este um conjunto de medições que mostra como está o desempenho da organização junto a clientes, colaboradores e investidores.

A partir dos exemplos apresentados conclui-se que as práticas de gestão estratégica de pessoas são, em sua maioria, soluções de como alinhar pessoas e estratégias organizacionais.

2.3.6 Soluções para a redução das barreiras internas de implementação da OPM a partir das práticas de Gestão Estratégica de Pessoas.

Nesta seção serão recapituladas as principais barreiras internas na implementação da OPM e as possíveis práticas de Gestão estratégica de Pessoas que podem ser utilizadas reduzirem tais barreiras.

Em acordo com os levantamentos de Harris (2002) e Bisp (1999) pode-se afirmar que barreiras internas na implementação da OPM são as ações de caráter comportamental ou que envolvam aspectos de adaptação, capacitação ou do relacionamento humano dentro da organização, que venham a dificultar o entendimento ou a implementação da OPM.

A **resistência à mudança** manifestada pelos líderes da média gerência foi apontada por Harris (2002) como uma das barreiras internas. Podem existir diversas causas para esta resistência, como o próprio autor cita, como por exemplo, ameaça a posição, status e ao poder, além de falta de clareza estratégica, quando menciona a questão dos cortes no orçamento.

Do mesmo modo que podem existir diversas causas para a resistência à mudança, podem existir diversas respostas ou atitudes a serem tomadas na direção de uma solução. Nesse sentido Ribeiro (2006, p. 27) afirma que a maioria das organizações ainda possui sistemas, processos e pessoas trabalhando de modo desalinhado, sendo este considerado um fator crítico de sucesso. Afirma ainda que “o fator humano é uma das principais razões pelas quais a implementação de mudanças falha em alcançar seus objetivos e benefícios potenciais”. Para a superação deste problema este autor sugere a adoção de metodologias e técnicas de comprovada eficiência na gestão da mudança.

De modo prático a **gestão da mudança** começa com o **treinamento dos executivos ou dos líderes** para torná-los capazes de: fazer o levantamento de riscos; desenvolvimento de novas lideranças; planos de comunicação; alinhamento organizacional; transferência de conhecimento aos demais; educação e capacitação. (RIBEIRO, 2006).

A **incapacidade de aprendizagem da organização** (SLATER; NARVER, 1995) pode ser considerada outra grande barreira interna e acaba gerando uma nova barreira que é a *falta de compreensão sobre o que seja na realidade a OPM* (Day, 2001). A intenção de implementar a OPM não deve ficar apenas na cabeça da

alta administração. O conhecimento tácito das lideranças requer compartilhamento, sendo esta uma condição *sine qua non* para a implementação da OPM.

A **gestão do conhecimento** é uma resposta prática a barreira interna da incapacidade de aprendizado da organização e até certo ponto também a barreira interna da resistência à mudança por parte dos líderes.

Na prática é necessário que a alta administração saiba comunicar e envolver os gerentes de linha quanto a importância da OPM. Estas ações, portanto, não envolvem apenas iniciativas de Gestão de Pessoas, mas de um modo coordenado, todas as áreas da organização. Segundo Ribeiro (2006) a gestão do conhecimento vai além das concepções de criação de um banco de dados documental. Faz-se necessário percorrer, de forma estruturada e metodológica as etapas de: definir, captar, organizar, transmitir, utilizar e ajustar os conhecimentos, a fim de alinhá-los com as estratégias organizacionais e no caso mais específico à OPM.

Gestão de Pessoas pode de modo prático identificar quais cargos estratégicos estão diretamente ligados ao capital, a tecnologia e as relações externas da empresa, a fim de analisar as atividades estratégicas que compõem tais processos, bem como a forma de sua execução. Esta ação poderá resultar em conhecimentos documentados a fim de gerar alguma independência das pessoas que ocupam tais cargos (RIBEIRO, 2006).

Refletindo ainda a respeito de outras possíveis causas da incapacidade de aprendizado organizacional surgem questões relacionadas a arrogância de determinados líderes em achar que sabem tudo espelhando uma cultura organizacional fechada ou com medo de inovar (Day, 2001).

De modo geral tanto a resistência à mudança quanto a incapacidade de aprendizado da organização podem gerar *conflitos internos*, sendo esses considerados também como barreiras internas. Os **conflitos interdepartamentais** podem representar os maiores freios na implementação da OPM, devido à necessidade da interdependência da liderança estratégica (JAWORSKI; KOHLI; 1993; MENGUC; AUH, 2008).

Moscovici (2009, 213) afirma que “a partir de divergências de percepções e ideias, as pessoas se colocam em posições antagônicas, caracterizando uma situação conflitiva”. Segundo esta autora nem todo conflito é patológico ou destrutivo. Podendo existir conflitos com consequências funcionais ou disfuncionais, a depender da origem e contexto em questão. A autora aponta ainda que o mais

crítico esteja na compreensão e no diagnóstico dos conflitos, ou nas bases para o plano de ação ou de mediação. Quando o conflito funcional é evitado ou mal compreendido pode tornar-se real barreira interna e prejudicar a implementação estratégica.

As equipes de Gestão de pessoas podem atuar como elementos imparciais no diagnóstico e mediação na **gestão de conflitos**, a fim de caracterizar os conflitos e aproveitar as possíveis divergências funcionais no sentido de realizar ajustes estratégicos.

Outro fator no estudo da gestão dos conflitos demonstra que a maioria dos conflitos ocorre devido a erros de interpretação quanto às informações. O acesso a fontes de informações diferentes pode produzir pontos de vista diferentes. Por outro lado os mesmos estímulos ou informações podem também produzir percepções diferentes, levando interpretações e conclusões diversas (MOSCOVICI, 2009).

Menguc e Auh (2008) desenvolveram uma pesquisa sobre conflitos, liderança e orientação para o mercado reforçando as ideias de Muscovici (2009) de que nem todo conflito é negativo. Apresentam o constructo da **liderança transformacional** composto por quatro subdimensões: a motivação inspiradora, a estimulação intelectual, a análise individualizada e o carisma. Este tipo de liderança seria o oposto da liderança instrumental e numa situação de conflito permitiria aos colaboradores desencadear a sua criatividade, inovação e capacidade de solucionar problemas em um ambiente descentralizado e altamente expressivo.

A resistência à mudança, os conflitos pessoais e interdepartamentais e a falta de compreensão do que seja a OPM podem apresentar uma raiz única, ou seja, a falta ou má condução da transmissão das informações a respeito da implementação da OPM. Acrescentando ao que foi anteriormente comentado, a **gestão do conhecimento** também pode funcionar como ferramenta para a dissolução dos conflitos pessoais e interdepartamentais e está ligada diretamente na melhor condução para a geração e disseminação da inteligência de mercado em toda a organização.

Edvardsson (2008) em sua pesquisa sobre *Gestão de Pessoas e Gestão do Conhecimento* aponta que a união entre as duas áreas irá aproximar o alcance dos objetivos estratégicos. Um exemplo prático é a estratégia utilizada para transformar o conhecimento tácito dos colaboradores em conhecimento acessível, na criação de incentivos salariais ou bonificações atreladas aos repositórios eletrônicos de dados

significativos à organização. Aponta também as **práticas de recrutamento e seleção, bem como a socialização dos colaboradores** na cultura da empresa, como meios de melhor adequá-los às estratégias da organização.

Outras práticas estratégicas em gestão de pessoas foram consideradas por Edvardsson (2008) como importantes na gestão do conhecimento: **o treinamento e desenvolvimento profissional contínuo** são essenciais para os colaboradores geradores de conhecimento, a fim de permanecerem na vanguarda de seus campos de atuação; a gestão de desempenho identifica quem ou o que oferece o desempenho crítico em relação à estratégia do negócio e objetivos, e garante que o desempenho seja realizado com sucesso.

Ainda dentro do **sistema de recompensa e reconhecimento** o autor ressalta a importância da descoberta que os colaboradores formadores de opinião, sendo os gestores em sua maioria, possuem necessidade de autonomia, forte identidade e filiação com uma organização e um maior sentimento de auto-direção. Isto responde, mas não justifica a provável resistência à imposição autoritária de pontos de vista, regras e estruturas deste perfil de colaborador. Neste sentido a diversidade de recompensas são necessárias para motivar os colaboradores, estas incluiriam: salários justos; participação nos lucros ou recompensas baseadas em ações; uma série de benefícios aos empregados; flexibilidade de horários, dentre outros.

Conforme as práticas estratégicas de Gestão de Pessoas apresentadas, as barreiras da **falta de competência e a falta de profissionalização** poderiam ser amenizadas e até certo ponto evitadas, no momento da contratação, pelo **sistema de recrutamento e seleção de modo estratégico** e principalmente pela **gestão do desempenho**, que apontaria os melhores profissionais. Esta ação poderia estar atrelada a um sistema de meritocracia ou um sistema de incentivos, o que levaria a solucionar também a *barreira da falta de comprometimento*, contribuindo também na possível mudança para melhor na postura dos líderes em relação à OPM.

As *crenças individuais* e as *barreiras culturais* podem influenciar no *clima organizacional ou psicológico*. Por outro lado, como já exposto, a *personalidade dos líderes ou dos gestores*, tem o poder de influenciar todas as estruturas da organização, inclusive mais detidamente o clima organizacional.

A implantação de um sistema de *educação corporativa* ou ensino continuado tem sido uma resposta na formação e desenvolvimento de líderes, bem como dos

colaboradores em geral. Quando focada na estratégia organizacional, responde à necessidade de aumentar a competência dos gestores na implementação da OPM.

Ulrich (2000) apresenta três capacidades genéricas essenciais como exemplo de práticas de Gestão Estratégica de Pessoas: criar clareza estratégica, fazer com que as mudanças aconteçam e gerar capital intelectual. Tais práticas podem solucionar de modo global as barreiras de: falta de compreensão do que seja a OPM; resistência à mudanças; falta de competência à OPM e a falta de comprometimento.

- *Criar clareza estratégica.* Uma organização demonstra sua capacidade de clareza estratégica quando cria significado para os que estão dentro e fora da empresa, modela o comportamento do colaborador e diferencia a empresa para clientes e investidores. Segundo Ulrich (2000) é possível testar a clareza estratégica pedindo a um grupo de colaboradores que identifique como a empresa deseja ser conhecida por seus melhores clientes. Quando as respostas a essa pergunta são semelhantes, a empresa possui clareza estratégica.

- *Fazer com que as mudanças aconteçam.* O profissional de Gestão de Pessoas atua como agente de mudanças. Para esta função necessita desempenhar quatro papéis. No primeiro papel necessita saber arquitetar mudanças a partir de um modelo, de uma teoria que possam direcionar o início, como alavancar e como transformar eventos em modelos de comportamento. No segundo papel necessita saber envolver as pessoas certas no momento certo, estimulando os principais responsáveis pelos processos decisórios a se envolver em um projeto de mudança, como gerenciar e aprender com a experiência e como encadear os eventos que irão sustentar a mudança. No terceiro papel necessita saber desenvolver um novo projeto para os sistemas da área de Gestão de Pessoas que seja coerente com a mudança proposta. No quarto e último papel necessita saber praticar o que recomendam a terceiros, como por exemplo, diminuir o tempo dos ciclos das tarefas operacionais de contratação, dos projetos de treinamento, ou seja, servir de exemplo para os demais colaboradores.

- *Criar capital intelectual.* O capital intelectual pode ser compreendido com a fórmula: capital intelectual = competência X comprometimento. Essa equação sugere que, em determinada unidade, a competência geral dos colaboradores pode aumentar, mas a competência, por si só, não assegura o capital intelectual da unidade. Empresas com alta competência, mas baixo comprometimento podem ter

colaboradores talentosos que não conseguem realizar tarefas. Empresas com alto comprometimento, mas baixa competência podem ter colaboradores não muito talentosos que executam suas tarefas rapidamente. Os dois casos podem trazer consequências indesejáveis para a organização. O capital intelectual requer tanto competência quanto comprometimento.

A gestão estratégica de pessoas aponta para ações conjuntas ao invés de ações pontuais de modo isolado. Para tratar das barreiras internas de implementação da OPM é necessário um diagnóstico geral para depois criar um plano de ações condizente com o contexto e a situação. O que foi tratado até o momento são as ferramentas que podem ser utilizadas na redução das barreiras internas da implementação da OPM, porém na própria exposição já se percebe a tendência de implantar ações conjuntas para solucionar várias barreiras que possuem ligações umas com as outras.

Quando a área de gestão de pessoas participa mais ativamente na elaboração das estratégias organizacionais pode funcionar como elemento de disseminação das estratégias organizacionais. Gestão de Pessoas atua desde a contratação até o desenvolvimento de lideranças e colaboradores capazes de implementar a OPM.

A seguir serão apresentadas as práticas de gestão estratégica de pessoas tidas como ***práticas de referência*** ou *melhores práticas* encontradas até o momento pela fundamentação teórico-empírica e que podem ser utilizadas para a redução das barreiras de implementação da OPM ou sinalizar a ausência das mesmas:

A. Descentralização e Autonomia nas decisões

- ✓ *Autonomia da gerência na sua própria área.* Esta prática aumenta a disseminação e a responsividade da inteligência de mercado, na medida em que, os líderes ao receberem informações sobre as necessidades do mercado podem tomar decisões para implementar as mudanças em tempo real. Lawler III et AL (2006)

B. Clareza estratégica

- ✓ *Existe um enunciado claro sobre os objetivos, missão, visão e valores da organização.* Esta prática possibilita a disseminação interna destas informações para toda a organização.
- ✓ *Os gerentes e colaboradores conhecem os objetivos e a missão da organização na teoria e na prática.* Esta prática demonstra que ocorre a disseminação das estratégias organizacionais.

- ✓ *Comunicação interna eficaz e Conexão interdepartamental.* Estas práticas viabilizam a implementação da estratégia da OPM, pelo fato de que o gerenciamento das informações depende da comunicação e sintonia interdepartamental (TOALDO, 1997).

C. Disseminação dos Objetivos, Missão, Visão e Valores

- ✓ *Divulgação interna (endomarketing) sobre os objetivos, missão, visão e valores da organização.*
- ✓ *Divulgação dos objetivos a partir da integração do novo colaborador e treinamentos.* Estas práticas possibilitam o alinhamento interno das estratégias organizacionais.

D. Recrutamento e Seleção

- ✓ Recrutamento e seleção de acordo com o estabelecimento prévio do perfil do candidato.
- ✓ *Os colaboradores possuem o perfil certo para as funções assumidas. Estas práticas visam atender ao quadro de necessidades de novos talentos capazes de colocar em prática as estratégias organizacionais.*

E. Rotatividade

- ✓ *Controle de rotatividade de colaboradores.* Esta prática possibilita a organização medir seu desempenho perante o processo seletivo e também pode ser um aferidor da satisfação do colaborador. Fator de grande importância que reflete na prestação de serviços aos clientes.

F. Promoções

- ✓ *Sistema de promoção aliado a um Plano de Carreira.* Esta prática valoriza o cliente interno e sua consequente satisfação. Possibilita o círculo virtuoso da satisfação do cliente interno promovendo a satisfação do cliente externo (DAY, 2001).

G. Integração

- ✓ *Aplicação de programa de integração a todos colaboradores da organização.* Esta prática promove de modo mais ágil a adaptação do novo colaborador a nova cultura e também é uma oportunidade ideal para a disseminação da inteligência de mercado e das estratégias organizacionais.

H. Treinamento

- ✓ *Treinamento para o Desenvolvimento de Líderes.*

- ✓ *Treinamento de Atendimento ao cliente oferecido à todos colaboradores da organização.* Estas práticas favorecem o envolvimento das pessoas certas no momento certo nos processos de mudança e também reduzem a resistência à mudanças (RIBEIRO, 2006).

I. Avaliação de desempenho

- ✓ Aplicação de sistema de avaliação de desempenho aliado ao Plano de Carreira. Esta prática atende à necessidade de profissionalização gerencial.

J. Programas de incentivo

- ✓ Premiações pelo bom desempenho do colaborador. Esta prática incentiva a criação da inteligência de mercado se os incentivos estiverem atrelados a mesma.

K. Comprometimento do colaborador

- ✓ Colaborador aceita fazer sacrifícios pessoais com prazer em benefício da empresa.
- ✓ Colaborador se sente orgulhoso em fazer parte da empresa.
- ✓ Aceita e promove mudanças em benefício da organização.

L. Satisfação dos colaboradores

- ✓ A empresa realiza Pesquisa de Satisfação do Colaborador.
- ✓ Baixa rotatividade de colaboradores.

O comprometimento e a satisfação dos colaboradores representam o resultado das práticas de gestão estratégica de pessoas e também são grandes sinalizadores de ausência de barreira na implementação da OPM.

O quadro 3 representa uma proposta de solução a partir das práticas de gestão estratégica de pessoas para as barreiras internas estudadas.

Barreiras Internas à Implementação da OPM	Gestão Estratégica de Pessoas na redução das Barreiras Internas	Práticas de Gestão Estratégica de Pessoas
Resistência à mudanças: ameaça a posição, <i>status</i> e ao poder; sentimento de injustiça quanto aos cortes orçamentários; prioridades a longo prazo.	Gestão da Mudança (RIBEIRO, 2006). Fazer com que a mudança aconteça (ULRICH, 2000).	- Treinamento para capacitação dos gestores: levantamento de riscos; desenvolvimento de novas lideranças; planos de comunicação; alinhamento organizacional; transferência de conhecimento aos demais. - Envolver as pessoas certas no momento certo nos processos de mudança.
Incapacidade de aprendizagem da organização. e Falta de compreensão sobre a OPM e	Gestão do conhecimento (EDVARDSSON, 2008) Criar clareza estratégica (ULRICH, 2000; LAWLER III; BOUDREAU, 2006)	- Criação de incentivos salariais pelos repositórios eletrônicos; treinamento e desenvolvimento contínuo; gestão do desempenho. - Participação Gestão de Pessoas na elaboração e implementação das estratégias organizacionais. - Programas de Comunicação integrada.
Conflitos interdepartamentais	Gestão de Conflitos (MOSCOVICI, 2009)	- Diagnóstico da natureza dos conflitos; plano de ação para a mediação de conflitos.
Barreiras culturais Crenças individuais	Criar Capital intelectual (ULRICH, 2000)	- Seleção pela competência; gestão de desempenho; programa de capacitação contínua.
Falta de profissionalização gerencial; falta de competência.	Gestão pela Competência Educação Corporativa	- Gestão de desempenho; sistemas de incentivos; meritocracia. - Programas de educação continuada.
Personalidade dos líderes; lideranças instrumentais.	Desenvolvimento da Liderança	- Capacitação de Lideranças

Fonte: Elaborado pela autora com base na fundamentação teórica.

Quadro 3 – Contribuições de Gestão Estratégica de Pessoas na redução das barreiras internas na implementação da orientação para o mercado.

2.4 O Setor de Turismo no Mundo e no Brasil

Nesta seção será abordado o turismo no mundo e no Brasil a fim de apresentar o contexto do objeto da pesquisa, em se tratando das concessionárias do PNI – Parque Nacional do Iguaçu.

Segundo Sobral, Peci e Souza (2006) o turismo é um dos mais importantes setores econômicos a nível mundial. Tem crescido a uma taxa anual de 7% durante os últimos cinquenta anos, esperando-se que em 2020 o número total de turistas internacionais atinja 1.600 milhões - o equivalente a 20% da população mundial.

De acordo com os dados da Organização Mundial de Turismo (OMT), entre 2000 e 2008, as viagens internacionais cresceram 4,2% ao ano, alcançando o total de 922 milhões de turistas em 2008, gerando uma renda de aproximadamente US\$ 5 trilhões (World Travel & Tourism Council - WTTC).

Apesar das estatísticas apontarem resultados positivos existem barreiras para o crescimento do turismo mundial. A crise financeira internacional que atingiu a economia global em meados de 2008, o surto da gripe suína H1N1 em 2009, afetaram significativamente a demanda do turismo em algumas regiões do mundo. As mudanças climáticas e associadas a estas, as catástrofes naturais, apresentam-se como outra constante barreira para o setor turístico. Mais recentemente o mundo acompanhou vários terremotos (Haiti, Chile e China) e o despertar do vulcão na Islândia, deixando os aeroportos da Europa fechados.

Em relação ao Brasil, apesar das condições políticas, sociais e estruturais precárias envolvendo principalmente a violência, a falha na segurança, a falta de conservação dos principais pontos turísticos, os números demonstram um crescimento otimista no setor turístico.

De acordo com a EMBRATUR (2010) gastos de turistas estrangeiros em março atingem novo recorde, com US\$ 578 milhões. O primeiro trimestre do ano soma US\$ 1,655 bilhão em receitas para o país, atinge o maior valor em 63 anos e supera em 16,4% o mesmo período de 2009.

Segundo Jeanine Pires, presidente da EMBRATUR “Este resultado é excepcional para o mês de março, o melhor resultado que obtivemos este ano. Com esse quadro, tudo indica que 2010 será um ano excepcional. A entrada de divisas é o principal indicador que levamos em conta para avaliar o desempenho do turismo

internacional no Brasil, pois impacta diretamente a economia do país e fortalece o papel do turismo como gerador de receita, empregos e renda para os brasileiros”.

Comparando o primeiro trimestre de 2010 com o mesmo período de 2003 – quando a EMBRATUR passou a cuidar exclusivamente da promoção turística do País no exterior –, o crescimento na entrada de divisas atingiu 209% (EMBRATUR – 2010).

2.4.1 Marketing de Turismo

Segundo Cobra (2001) as empresas de serviços de turismo no terceiro milênio precisam acompanhar a evolução tecnológica e o novo perfil dos clientes, tendo uma equipe de atendimento e vendas capazes de identificar rápida e corretamente as necessidades, desejos e expectativas de seus clientes.

Cobra (2001) também afirma que para valorizar estrategicamente os serviços turísticos e vencer a concorrência acirrada é necessário pesquisar as necessidades dos clientes, na busca de soluções inovadoras que a concorrência não possa ter acesso de imediato. De modo que, cada serviço oferecido ao mercado deve combinar *aspectos tangíveis* perfeitamente identificados e valorizados pelos consumidores, com *aspectos intangíveis*, que as pessoas não vêem, mas que contenha uma vasta quantidade de vantagens, visando agregar valor aos serviços oferecidos aos clientes.

2.4.2 Turismo e Orientação para o Mercado

As pesquisas dos autores Qu, Enneew e Sinclair (2005), Marodin, Guardia e Viega (2010), Quintana-Déniz, Beerli-Palacio e Martin-Santana (2007) e Gava e Silveira, (2007) contribuem para que o marketing do turismo tenha um enfoque mais atualizado e aproveite o conceito da OPM no intento de atingir seus objetivos estratégicos.

Qu, Enneew e Sinclair (2005) trazem a questão do impacto da regulamentação da gestão pública na orientação para o mercado da indústria do turismo na China. Já Marodin, Guardia e Viega (2010) pesquisam a percepção da orientação para o mercado entre gestores de hotéis de Natal-RN. Quintana-Déniz, Beerli-Palacio e Martin-Santana (2007) tratam da questão do sistema de gestão de pessoas como sendo um antecedente da orientação para o mercado na indústria hoteleira das Ilhas

Canárias na Espanha. Gava e Silveira (2007) apresentam a pesquisa da OPM sob a ótica da empresa e dos clientes na indústria hoteleira gaúcha, acompanhando as novas pesquisas sobre OPM, onde os clientes são incluídos no processo de medição da OPM.

Segundo Middleton e Clarke (2002) o conhecimento mais próximo das necessidades dos clientes remete a ***orientação ao marketing***, sendo esta extremamente voltada para o *ambiente externo*. Acrescenta ainda, que seja necessário integrar a esta a *visão interna dos processos e eficiências operacionais* para que haja um constante equilíbrio entre os interesses dos consumidores a longo prazo, os interesses dos negócios e as preocupações crescentes do século XXI com o desenvolvimento sustentável.

2.4.3 Turismo, Globalização e Meio Ambiente

Conforme a EMBRATUR (2010) os desembarques internacionais cresceram 22,06% em fevereiro deste ano. Foi registrada a entrada 619.660 passageiros em vôos internacionais no Brasil, recorde para o mês desde 2005. Estes dados por um lado são positivos e por outro lado, preocupantes, no sentido de que quanto maior o número de turistas estrangeiros no país, melhores estruturas serão necessárias para a qualificação do receptivo e principalmente da preservação dos destinos que possuem a natureza como maior atrativo natural.

Os impactos do turismo sobre o meio ambiente natural e artificial foram reconhecidos há muito tempo, porém as medidas para o monitoramento e a conservação ambiental ainda requerem aperfeiçoamentos (BENI, 1998).

Dentro do contexto da sustentabilidade e com o objetivo de garantir a preservação e/ou uso sustentável de diversas áreas do território brasileiro com características naturais relevantes, foi promulgada no ano de 2000 a Lei 9985 que criou o Sistema Nacional de Unidades de Conservação Ambiental (SNUC) e regulamentou a gestão dos diferentes tipos de unidades de conservação ambiental no país. O SNUC identifica cinco grandes objetivos de uma unidade de conservação integral do tipo **parque** (Brasil, 2000; Capítulo III, Artigo 11º):

1. Preservar ecossistemas naturais de grande relevância ecológica e beleza cênica.
2. Possibilitar a realização de pesquisas científicas.

3. Desenvolver atividades de educação e interpretação ambiental.
4. Desenvolver atividades de recreação em contato com a natureza.
5. Desenvolver o turismo ecológico (ecoturismo).

Conforme avalia Cohen (2008) em sua pesquisa sobre a Avaliação das Estratégias Colaborativas Voltadas para a Recreação e o Ecoturismo em Unidades de Conservação do Tipo Parque na Cidade do Rio de Janeiro, se os objetivos do SNUC forem cumpridos de forma efetiva, poderão contribuir para a sustentabilidade da unidade de conservação e das comunidades em seu entorno. O autor observa que enquanto os três primeiros objetivos referem-se à conservação ambiental e sua divulgação, o quarto objetivo tem como preocupação a melhoria da qualidade de vida dos frequentadores da unidade. Destaca ainda sobre o quarto objetivo:

“intimamente associado a este, está o objetivo de promover o turismo ecológico (ecoturismo), o qual, ao mesmo tempo em que diverte e educa, é uma opção de geração de receita para o parque e seus parceiros e de geração de renda para as comunidades em seu entorno, atingindo assim as dimensões financeira e social da sustentabilidade”.

Conforme afirma Carvalho (1998) o Brasil tem dado lições de ecoturismo, porém aponta que os maiores resultados vem a partir dos parques nacionais. O ponto forte neste aspecto é a capacitação em ecoturismo oferecida aos profissionais dos parques nacionais, a partir de parceria com Organizações Não Governamentais (ONGs).

2.4.2.1 Parques Nacionais no Brasil

De acordo com a União Internacional para Conservação da Natureza – UICN (2003), um parque nacional é uma área protegida terrestre ou marinha designada a: proteger a integridade ecológica de um ou mais ecossistemas para as gerações atuais e futuras e; proporcionar um lugar para atividades espirituais, científicas, educativas, recreativas e turísticas, desde que sejam compatíveis com proteção do ambiente sob o aspecto ecológico e cultural. Em parques nacionais, devem ser excluídos todos os tipos de exploração ou ocupação que sejam hostis ao propósito para o qual a área foi criada (UNEP, 2010).

O primeiro Parque Nacional criado no Brasil foi o Parque Nacional do Itatiaia, situado entre as duas maiores metrópoles brasileiras, Rio de Janeiro e São Paulo. A primeira solicitação de criação do Parque Nacional do Itatiaia foi no ano de 1913,

proposta pelo botânico Albert Löfgren ao Ministério da Agricultura. O Parque Nacional do Itatiaia somente foi criado 24 anos depois, no lugar de uma Estação Biológica do Jardim Botânico do Rio de Janeiro, através do Decreto Federal n.º 1713 / 37 de 14 de junho de 1937 (SNUC, 2002).

Atualmente (ano base 2010) o Brasil possui um total de 53 parques nacionais como mostra o quadro 4:

Regiões	Total de PARNA/Região
Sul	09
Sudeste	13
Norte	12
Nordeste	13
Centro-Oeste	06
Total Nacional	53

Fonte: pesquisa ambientebrasil.

Quadro 4 – Parques Nacionais em números.

Diversas pesquisas acadêmicas têm utilizado os parques nacionais como foco de estudos para levantar suas problemáticas nas esferas econômicas, sócio-ambientais e políticas a fim de apresentar possíveis soluções.

Rodrigues (2009) apresenta a pesquisa sobre “O uso do público nos parques nacionais: a relação entre as esferas público e privada na apropriação da biodiversidade – expondo a polêmica da apropriação dos parques nacionais para fins de visitação ser permeada por diferentes interesses ambientais e socioeconômicos, entre as esferas públicas e privadas, que influenciam a conservação e o uso sustentável da biodiversidade.

O estudo focalizou dois parques nacionais, o Parque Nacional de Itatiaia (Rio de Janeiro / Minas Gerais) e o Parque Nacional Marinho dos Abrolhos (Bahia). Apresentou os conflitos entre a esfera pública e privada identificados no Parque Nacional de Itatiaia. Apontou que tais conflitos evidenciaram diversos interesses que colocaram em risco os objetivos de sua criação. Já o caso do Parque Nacional Marinho de Abrolhos apresentou-se como um grande campo de estudos para o duplo papel do visitante: cidadão e consumidor. A pesquisa realizada junto aos gestores dos parques nacionais demonstrou que a prestação de serviços de apoio à visitação mostrou-se incipiente e limitada.

Percebe-se que diferentes interesses podem comprometer os resultados quanto aos objetivos de uma unidade de conservação do ponto de vista da

sustentabilidade e também do ponto de vista da satisfação dos visitantes, aqui tidos como consumidores ou clientes dos serviços prestados pelos parques nacionais. Ao que tudo indica se faz necessária uma visão sistêmica e integrativa entre órgão público e privado a fim de fortalecer o desenvolvimento, a divulgação e o turismo nos parques nacionais.

3. METODOLOGIA

O presente capítulo descreve a metodologia utilizada para a realização do estudo proposto de acordo com os objetivos apresentados para esta pesquisa. Para isto foi constituída dos seguintes temas: Delimitação da Pesquisa; Delineamento da Pesquisa; Especificação do problema; Perguntas de pesquisa; Definições das variáveis ou categorias analíticas; Definição constitutiva (DC) e definição operacional (DO) População e amostra; Procedimento de coleta de dados e Procedimento de análise dos dados.

3.1 Delimitações da Pesquisa

De acordo com Cresweel (2007, p. 184) “a investigação qualitativa emprega diferentes alegações de conhecimento, estratégias de investigação e métodos de coleta e análise de dados”.

A presente pesquisa é de caráter **descritivo explicativo** e irá utilizar o método **qualitativo** do tipo **estudo de multicasos**, a fim de identificar como a gestão estratégica de pessoas pode contribuir para a redução das barreiras internas na implementação da orientação para o mercado das empresas concessionárias que administram o Parque Nacional do Iguaçu.

3.2 Delineamento da pesquisa

Segundo Yin (2001, p.21) “como esforço de pesquisa, o estudo de caso contribui, de forma inigualável, para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos.” Este mesmo autor enfatiza ainda que “o estudo de caso vem sendo uma estratégia comum de pesquisa na psicologia, na sociologia, na ciência política, na administração, no trabalho social e no planejamento”. Ainda de acordo com Yin (2001, p. 32)

“O estudo de casos é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto na vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”

O método de **estudo de multicaseos** é considerado uma variação dentro dos estudos de caso (YIN, 2001). O estudo de multicaseos é adequado para analisar processos complexos de gestão, e onde se sabe pouco sobre tais processos (EISENHARDT, 1989).

A presente pesquisa utilizará o **método de multicaseos** pela natureza complexa do estudo e pela possibilidade de aprofundamento nas informações coletadas em mais casos de estudos dentro de uma mesma realidade ou contexto, no caso as concessionárias que gerenciam o Parque Nacional do Iguaçu. O método de multicaseos é considerado mais robusto em termos de contribuição teórica pelas evidências empíricas que traz em relação ao estudo de caso único (EISENHARDT, 2007).

Apesar das críticas que este método já recebeu sobre resultar em análises superficiais, Eisenhardt (1989) afirma que o uso de dados secundários e várias entrevistas em cada caso, irão ajudar a desenvolver descobertas em estudo de multicaseos, e fornecerão a base para maior possibilidade de transferência para outros contextos. Estes métodos serão adotados nesta pesquisa.

Apresenta-se no Quadro 5 o resumo das escolhas feitas para o delineamento da pesquisa:

CATEGORIA	ESCOLHAS	JUSTIFICATIVAS
Tipo de Pesquisa de acordo com os objetivos da pesquisa	Descritiva explicativa	Em virtude da necessidade de conhecer, descrever e interpretar a realidade da pesquisa.
Natureza da Pesquisa com base nos procedimentos técnicos utilizados	Método Qualitativo	Análise textual e qualitativa a fim de possibilitar o aprofundamento da análise dos dados coletados.
Estratégia de Pesquisa	Estudo de Multicaseos	Pelo fato de o estudo de multicaseos ser uma estratégia de pesquisa que possibilita aprofundamento, exploração e compreensão de situações em maior número de casos para estudo.
Delineamento Temporal	Corte transversal com aproximação longitudinal.	A fim de checar as informações obtidas na coleta de dados existe a necessidade de observar o fenômeno à medida que ele ocorre.

Quadro 5 - Resumo do delineamento da pesquisa.

Fonte: desenvolvido pela autora a partir da metodologia apresentada e das escolhas de pesquisa.

3.3 Especificação do Problema

Conforme apresentado na introdução, a presente pesquisa será realizada com base no seguinte problema: **Quais práticas de gestão estratégica de pessoas contribuem para a redução das barreiras na implementação da orientação para o mercado das empresas concessionárias do Parque Nacional do Iguaçu?**

3.3.1 Perguntas de Pesquisa

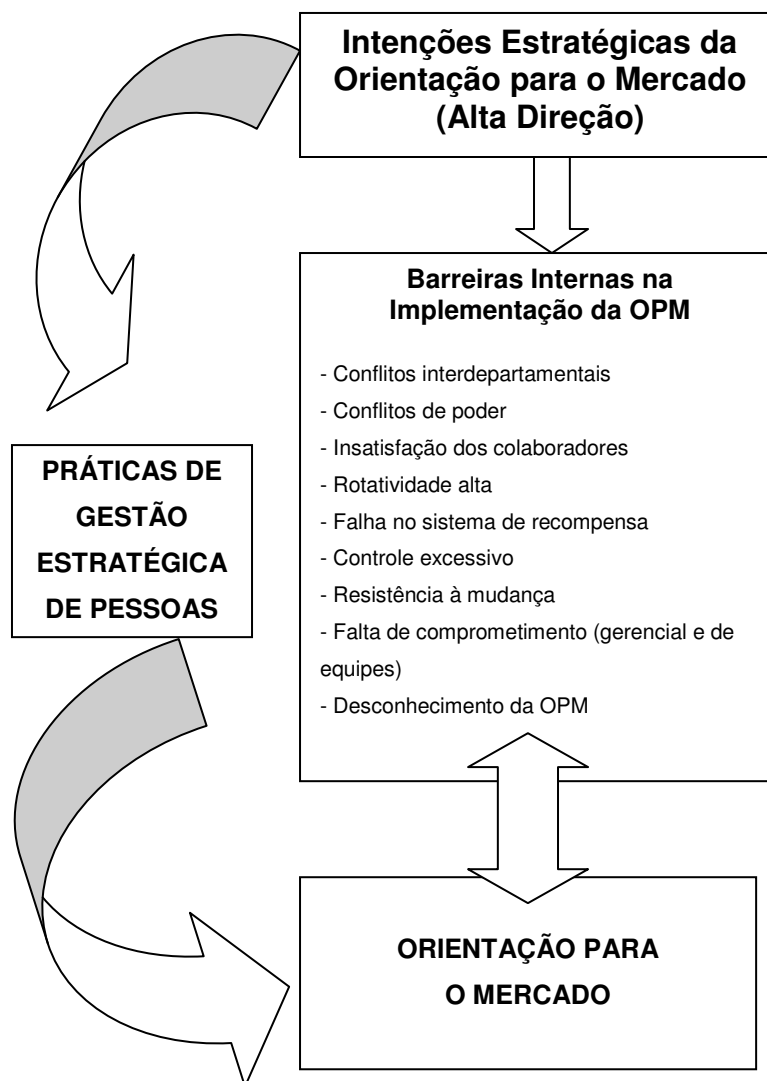
1. Quais práticas de OPM – orientação para o mercado são realizadas pelas empresas concessionárias que gerenciam o Parque Nacional do Iguaçu?
2. Quais barreiras internas à implementação da orientação para o mercado estão presentes nas concessionárias?
3. Quais práticas de gestão estratégica de pessoas são utilizadas pelas concessionárias?

3.4 Definição das variáveis ou categorias analíticas

De acordo com Creswell (2007) uma variável refere-se a uma característica ou a um atributo de uma pessoa ou organização, podendo ser mensurada ou observada e variando entre as pessoas ou as organizações que estão sendo estudadas.

Ainda segundo Creswell (2007) variáveis independentes são aquelas que (provavelmente) causam, influenciam ou afetam os resultados. Já as variáveis dependentes são aquelas que dependem das variáveis independentes; elas são o resultado ou os resultados da influência das variáveis independentes.

Nesta pesquisa a variável dependente será considerada a “Orientação para o Mercado”, as variáveis intervenientes serão as “Barreiras internas na implementação da OPM”, a variável independente será considerada a “Gestão Estratégica de Pessoas”, visto que pode não ser a causa da Orientação para o Mercado, mas **influenciar** os resultados desta. Deste modo as categorias de análise do estudo podem ser observadas na figura 3.



Fonte: Desenvolvida pela autora a partir do referencial teórico.

Figura 3. Caminho de análise da relação entre Gestão Estratégica de Pessoas, Barreiras internas na implementação da OPM e Orientação para o Mercado.

3.4.1 Definição constitutiva (DC) e definição operacional (DO) das variáveis no estudo

Conforme Kerlinger (1996) existem dois tipos de definição: a constitutiva e a operacional. A *definição constitutiva* define palavras com outras palavras. Afirma também que as definições constitutivas são definições de dicionário e, são usadas por todo mundo, inclusive pelos cientistas, no entanto, são insuficientes para propósitos científicos. O mesmo autor argumenta que para complementar as

definições constitutivas é necessário que as mesmas possam ser testadas, deste modo são necessárias as definições operacionais: “Uma *definição operacional* atribui significado a um constructo ou variável especificando as atividades ou operações necessárias para medi-lo ou manipulá-lo” (KERLINGER, 1996, p.46).

Nesta seção serão apresentadas as definições constitutivas e operacionais das variáveis em estudo.

3.4.1.1 Orientação para o mercado

DC - Dos vários conceitos de orientação para o mercado apresentados na fundamentação teórica, esta pesquisa irá se utilizar do conceito proposto por Jaworski e Kohli (1990).

A Orientação para o Mercado é uma estratégia organizacional, onde a empresa consegue colocar em prática os conceitos de Marketing com o objetivo de traçar as ações organizacionais com base no cliente e no concorrente. Para isto utiliza-se de três elementos: a geração da inteligência para o mercado na empresa como um todo, a disseminação da inteligência entre os departamentos e a reação de toda organização a essa inteligência, significando a responsividade de inteligência do mercado.

A fim de complementar a **DC** de Orientação para o Mercado serão descritas também os componentes da mesma: *Geração de Inteligência de Mercado; Disseminação de Inteligência de Mercado e Responsividade a Inteligência de Mercado.*

DO – Para identificar as práticas de orientação para o mercado das empresas concessionárias do Parque Nacional do Iguaçu foram realizadas entrevistas tendo como base a parte I, seções de 1 a 4 do roteiro de entrevista apresentado no apêndice 1, adaptado da Escala de Mensuração de OPM – Markor – de Jaworsk & Kohli (1993).

Geração de Inteligência

DC: “é a busca de informações sobre as preferências e necessidades atuais e futuras dos consumidores, bem como dos elementos externos à empresa que as influenciam,” (KOHLI; JAWORSKI, 1990).

DO: Analisada a partir de entrevistas tendo como base a parte I, seção 2 do roteiro de entrevista apresentado no apêndice 1, adaptado da Escala de Mensuração de OPM – Markor – de Jaworsk & Kohli (1993).

Disseminação de Inteligência de Mercado

DC: “é a propagação das informações coletadas na etapa da geração pelos vários setores da organização” (KOHLI; JAWORSKI, 1990).

DO: Para medir a disseminação da Inteligência de Mercado foram realizadas entrevistas tendo como base a parte I, seção 3 do roteiro de entrevista apresentado no apêndice 1, adaptado da Escala de Mensuração de OPM – Markor – de Jaworsk & Kohli (1993).

Responsividade a Inteligência de Mercado

DC: “consiste na transformação do conhecimento adquirido nas etapas anteriores, geração e disseminação, em ações concretas”. (KOHLI; JAWORSKI, 1990).

DO: para medir a responsividade a inteligência de mercado foram realizadas entrevistas tendo como base a parte I, seção 4 do roteiro de entrevista apresentado no apêndice 1, adaptado da Escala de Mensuração de OPM – Markor – de Jaworsk & Kohli (1993).

3.4.1.2 Barreiras internas na implementação da OPM

DC: as barreiras internas na implementação da OPM são as ações de caráter comportamental ou que envolvam aspectos de adaptação, capacitação ou do relacionamento humano dentro da organização, que venham a dificultar o entendimento ou a implementação da OPM (HARRIS, 2002; BISP, 1999).

DO: as barreiras internas na implementação da OPM foram medidas a partir de entrevistas tendo como base a parte II, seções de 5 a 9 do roteiro de entrevista apresentado no apêndice 1, com base nos autores Harris, Ogbonna (2001); Jaworski e Kohli (1993); Bisp (1999).

3.4.1.2 Gestão estratégica de pessoas

DC - Segundo Ulrich (2003) a gestão estratégica de pessoas se concentra no ajuste de suas estratégias e práticas à estratégia empresarial como um todo. **A gestão estratégica de pessoas é aquela que consegue traduzir as estratégias empresariais em práticas de gestão de pessoas.**

DO - Para se medir as práticas da gestão estratégica de pessoas nas concessionárias do Parque Nacional do Iguaçu foram realizadas entrevistas semi-estruturadas tendo como base a parte III, seções de 10 a 17 do roteiro de entrevista apresentado no apêndice 1, conforme os autores Ulrich (2000) Lawler III; Boudreau, 2006) e Ribeiro (2006).

3.5 População e amostra

Para Creswell (2007, p.190) “os estudos qualitativos selecionam propositalmente participantes ou locais mais indicados para ajudar o pesquisador a entender melhor o problema e a questão de pesquisa”.

O Parque Nacional do Iguaçu foi escolhido para o estudo de caso, por ser considerado um modelo de gestão dentre os parques ou Unidades de Conservação no Brasil. O **estudo de multicasos** foi utilizado como estratégia de pesquisa e, portanto a *população alvo* foram as Empresas Concessionárias que administram o Parque Nacional do Iguaçu.

Para a *amostra* optou-se em entrevistar (com profundidade) os responsáveis pelas áreas de Marketing, por representar a área responsável pelo foco do estudo da OPM – Orientação para o Mercado e Gestão de Pessoas, também por ser a área responsável pelas práticas de gestão estratégica de pessoas, o outro eixo da pesquisa. Um representante da alta direção também foi alvo da pesquisa, para se obter o conhecimento do contexto atual da empresa e também identificar o conhecimento dos mesmos quanto as práticas de OPM e de Gestão Estratégica de Pessoas realizadas pela própria organização. Alguns colaboradores da linha de frente, também foram entrevistados a fim de confirmar as informações obtidas sobre as práticas de OPM e de gestão estratégica de pessoas

A seguir será demonstrado o quadro das entrevistas realizadas nas concessionárias:

População: Concessionárias do PNI	Amostra: 21 Entrevistas Realizadas
Cataratas S.A.	Realização de 6 entrevistas, sendo 3 destas, em profundidade, com os gestores responsáveis dos setores de Marketing, Gestão Administrativa, representando a área de Gestão de Pessoas e Gerência Geral e 3 entrevistas mais breves com atendentes da linha de frente: um do balcão de informações aos turistas, outro da loja de souvenir e o supervisor geral das lojas de souvenir, a fim de confirmar informações fornecidas nas entrevistas anteriores.
Grupo Macuco: Macuco Safári; Cânion Iguaçu e Macuco EcoAventura.	Realização de 6 entrevistas, das quais: um dos diretores, representando a área de marketing da empresa; o encarregado administrativo; a gestora de pessoas dentro PNI; a gestora de pessoas do escritório central; a bióloga e a auxiliar da área comercial.
Hotel das Cataratas.	Realização de 7 entrevistas, sendo: 3, em profundidade, com a Gerência Geral do Hotel, representando o setor de Marketing, com a supervisora de RH do Hotel e com a Gerente Geral de RH. Foram também realizadas 4 breves entrevistas com o pessoal de linha de frente ou que mantém maior contato com os hóspedes: recepcionista, mensageiro, pessoa da limpeza e o <i>guest relations</i> .
Helisul Táxi Aéreo Ltda.	Realização de 2 entrevistas: uma com a gerência de Marketing e outra com a gerência de qualidade, representando os dados referentes a área de Gestão de Pessoas e da Gerência Geral. Também foram coletadas informações de maneira informal, com a colaboradora da recepção durante a visita a empresa.

Quadro 6 - Resumo da População e Amostra da pesquisa.

Fonte: desenvolvido pela autora a partir da metodologia apresentada e das escolhas de pesquisa.

3.6 Procedimentos de coleta de dados

De acordo com Yin (2001) existem basicamente seis tipos de fontes de evidências: documentação, os registros em arquivo, as entrevistas, a observação direta, a observação participante e os artefatos físicos.

Para avaliar as *práticas de gestão estratégica de pessoas* foram realizadas **entrevistas semi-estruturadas em profundidade** com os diretores de cada empresa concessionária, com os gestores das áreas de gestão de pessoas, marketing. Foram selecionados também, de modo aleatório, colaboradores que lidam diretamente com os clientes. Durante a pesquisa foram selecionados outros colaboradores de setores considerados estratégicos e que puderam contribuir com o estudo de caso.

Para diagnosticar as possíveis *barreiras internas na implementação da OPM* foram realizadas entrevistas em profundidade com os diretores de cada empresa estudada, bem como os gestores das áreas de gestão de pessoas, marketing e áreas consideradas estratégicas durante a pesquisa. Serão entrevistados também colaboradores dos setores de atendimento de cada empresa.

Para identificar as práticas de *orientação para o mercado* das empresas estudadas foram realizadas entrevistas tendo como base a Escala de Mensuração de OPM – Markor – de Jaworsk & Kohli (1993), que se encontra no apêndice 1. Também foram solicitados **documentos** como fonte secundária de informações para confirmação dos dados obtidos nas entrevistas e nos questionários. Tais como: manuais da organização, relatório de resultados das áreas entrevistadas, dentre outros.

O método da **observação não-participante** foi utilizado a fim de confirmar as impressões dos dados coletados. Para tanto foi utilizado um mini-roteiro de observação a fim de deixar a mesma mais flexível, que se encontra no apêndice 2.

Foram utilizados outros instrumentos de coleta de dados ou fontes de evidência: documentos disponíveis nos sites e registros em arquivo. Também se utilizou de informações fornecidas de modo informal, a partir de contatos externos com alunos que trabalham nas empresas concessionárias e colegas profissionais de consultoria que prestam serviços nas concessionárias. Tais informações não possuem registros gravados, por serem obtidas a partir de conversas informais.

Além das concessionárias, *empresas privadas* que gerenciam o PNI também foi realizada uma entrevista com o Sr. Jorge Pegoraro, analista ambiental, chefe responsável pelo ICMBio - Instituto Chico Mendes de Biodiversidade, o braço público do PNI que superintende e supervisiona todos os contratos de licitação das concessionárias. Esta entrevista teve o objetivo de corroborar com a veracidade das

entrevistas realizadas nas concessionárias, sendo o seu conteúdo mencionado na análise das concessionárias pesquisadas.

3.7 Procedimentos de análise dos dados

Segundo Yin (2001) “a análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas ou, do contrário, recombina as evidências tendo em vista proposições iniciais de um estudo”. Para isto é necessário estabelecer uma estratégia analítica geral.

Sendo esta pesquisa qualitativa, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo de Bardin (2002), de modo a identificar a real intenção na descrição dos fatos.

De acordo com Bardin (2002, p. 40) “análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”.

O recurso da análise de conteúdo é indispensável para a interpretação das comunicações registradas nas entrevistas de profundidade, devido ao seu conteúdo qualitativo (BARDIN, 2002).

As fases da análise de conteúdo organizam-se em torno de três pólos cronológicos: *a pré-análise; a exploração do material e o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação* (BARDIN, 2002). As fases da análise de conteúdo serão descritas de modo sintético como segue.

A **pré-análise** é a fase de organização propriamente dita. Possui o objetivo geral de tornar operacional e sistematizar as ideias iniciais, de maneira a elaborar um esquema preciso do desenvolvimento das operações sucessivas, num plano de análise. Esta fase possui três objetivos específicos: a escolha dos documentos a serem submetidos à análise, a formulação das hipóteses e dos objetivos e a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final.

A fim de atingir os objetivos da pesquisa foram criadas matrizes de referência, tendo como parâmetro as opções: *pratica, pratica parcialmente e não pratica*. Para atingir o objetivo 1, relativo a identificação das práticas de OPM - Orientação para o Mercado, utilizou-se as subcategorias da Escala Markor – de Jaworski e Kohli (1993), sendo que, do total de 29 itens escolheu-se os 10 itens considerados de maior relevância para compor o roteiro de entrevista (apêndice 1). Deste modo foram utilizadas as seguintes categorias de análise e subcategorias de análise:

CATEGORIAS DE ANÁLISE	SUBCATEGORIAS DE ANÁLISE
Práticas de orientação para o mercado – OPM	PRÁTICAS DE REFERÊNCIA ✓ = Prática PP = Prática Parcialmente NP = Não Prática
Geração de Inteligência	✓ Pesquisa de satisfação dos clientes. ✓ Contato direto com os clientes para identificar as necessidades, críticas, sugestões ou reclamações. ✓ Consegue detectar mudanças fundamentais no setor de atuação.
Disseminação de Inteligência	✓ Realização de reuniões interdepartamentais para discutir tendências e acontecimentos do mercado. ✓ Os dados sobre satisfação dos clientes são regularmente disseminados em todos os níveis da concessionária.
Concepção de Resposta	✓ Planejamento de ações para as necessidades de mudanças no setor. ✓ Tempo de resposta ágil quanto às necessidades dos clientes.
Implementação de Resposta	✓ Atendimento imediato quanto às reclamações dos clientes. ✓ Medidas corretivas diante das reclamações dos clientes. ✓ Execução do planejamento diante das necessidades de mudanças no setor.

Quadro 7 – Categorias de Análise para as Práticas de OPM

Fonte: desenvolvido pela autora a partir da fundamentação teórica.

Para atingir o objetivo 2, relativo a identificação das barreiras internas de implementação da OPM, foi criada a matriz de referência de categorias e subcategorias de análise, como base nas barreiras apresentadas na fundamentação teórico-empírica, de modo mais específico, a partir do quadro 2.

CATEGORIAS DE ANÁLISE	SUBCATEGORIAS DE ANÁLISE
Barreiras internas à implementação da orientação para o mercado	AUSÊNCIA DE BARREIRAS ✓ = Prática PP = Prática Parcialmente NP = Não Prática
Dificuldades no relacionamento interdepartamental	✓ Comunicação interdepartamental fácil. ✓ Facilidade de acesso entre os departamentos.
Conflitos pessoais e interdepartamentais	✓ Ausência de conflitos disfuncionais pessoais e interdepartamentais.
Falta de comprometimento do colaborador	✓ Colaborador aceita fazer sacrifícios pessoais com prazer em benefício da concessionária. ✓ Colaborador se sente orgulhoso em fazer parte da concessionária.
Insatisfação dos colaboradores	✓ Realização de Pesquisa de Satisfação do Colaborador. ✓ Baixa rotatividade de colaboradores.
Centralização e falta de autonomia nas decisões	✓ Autonomia da gerência na sua própria área.
Resistência à mudanças	✓ Baixa resistência à mudanças por parte dos gerentes. ✓ Baixa resistência à mudanças por parte da maioria dos colaboradores.

Quadro 8 – Categorias de Análise das Barreiras Internas à Implementação da OPM

Fonte: desenvolvido pela autora a partir da fundamentação teórica.

Para atingir o objetivo 3, relativo às práticas de gestão estratégica de pessoas, foi criada a matriz de referência de categorias e subcategorias de análise, com base na fundamentação teórico-empírica, de modo mais específico a partir do quadro 3.

CATEGORIAS DE ANÁLISE	SUBCATEGORIAS DE ANÁLISE
<i>Práticas de gestão estratégica de pessoas que contribuem para a redução das barreiras à implementação da OPM</i>	PRÁTICAS DE REFERÊNCIA ✓ = Prática PP = Prática Parcialmente NP = Não Prática
Clareza estratégica	✓ Existe um enunciado claro sobre os objetivos, missão, visão e valores da organização. ✓ Os gerentes e colaboradores conhecem os objetivos e a missão da organização na teoria e na prática.
Disseminação dos Objetivos, Missão, Visão e Valores	✓ Divulgação interna (endomarketing) sobre os objetivos, missão, visão e valores da concessionária. ✓ Divulgação dos objetivos a partir da integração e treinamentos.
Recrutamento e Seleção,	✓ Recrutamento e seleção de acordo com o estabelecimento prévio do perfil do candidato. ✓ Os colaboradores possuem o perfil certo para as funções assumidas.
Rotatividade	✓ Controle de rotatividade de colaboradores.
Promoções	✓ Sistema de promoção aliado a um Plano de Carreira.
Integração	✓ Aplicação de programa de integração a todos colaboradores da concessionária.
Treinamento	✓ Treinamento para o desenvolvimento de líderes. ✓ Treinamento de Atendimento ao cliente oferecido à todos colaboradores da concessionária.
Avaliação de desempenho	✓ Aplicação de sistema de avaliação de desempenho.
Programas de incentivo	✓ Premiações pelo bom desempenho do colaborador.

Quadro 9 – Categorias de Análise das Práticas de Gestão Estratégica de Pessoas

Fonte: desenvolvido pela autora a partir da fundamentação teórica.

A **exploração do material** é a fase de análise propriamente dita sendo uma aplicação sistemática das decisões tomadas na fase anterior. É considerada uma fase longa e consiste essencialmente em operações de codificação, decomposição ou enumeração, em função de regras previamente formuladas.

Na fase de exploração do material buscou-se analisar cada resposta obtida durante o processo de entrevista de cada concessionária, a fim de classificá-la de acordo com as categorias e subcategorias de análise, visto que os entrevistados abordaram temas diversos e em ordem inversa das questões realizadas. Este fato colaborou para enriquecer os dados obtidos, além dos que foram solicitados. As

respostas que mais se adequaram as categorias de análise foram transcritas e analisadas de per si em cada estudo de caso.

No ***tratamento dos resultados obtidos e interpretação*** os resultados brutos são tratados de maneira a serem significativos e válidos. O analista, tendo à sua disposição resultados significativos e fieis, pode então propor inferências e adiantar interpretações a propósito dos objetivos previstos ou até outras descobertas inesperadas.

Na fase do tratamento dos resultados obtidos e interpretação dos resultados brutos, buscou-se atingir os objetivos propostos, com base nas análises realizadas de cada estudo de caso. Para facilitar o entendimento dos achados foram criados quadros de análise de resultados, para cada estudo de caso e ao final das análises quadros comparativos para salientar as práticas de cada concessionária, frente às práticas de referência.

A fim de aumentar a validade e a confiabilidade dos dados coletados durante a pesquisa, os mesmos foram confrontados por meio da triangulação de dados: os dados dos questionários e entrevistas com os documentos e estes com os fatos observados (YIN, 2001).

A triangulação de dados foi possível a partir das respostas dadas pelos gestores das áreas de Marketing, Gestão de Pessoas, Gerência Geral, em comparação com as respostas dos mesmos e também as dadas pelos colaboradores de linha de frente. Além da comparação das informações recebidas com os documentos comprobatórios de dados informados entregues pelas concessionárias, como por exemplo: relatório de pesquisa de clima organizacional (Cataratas S.A e Hotel das Cataratas), material de integração do novo colaborador, tais como vídeos, manuais de direitos e deveres dos colaboradores (Cataratas S.A, Hotel das Cataratas, Grupo Macuco Safári), jornal informativo aos colaboradores (Helisul).

Foram utilizadas também outras fontes comprobatórias tais como: o site das concessionárias, publicação em sites, jornais e revistas sobre as concessionárias. Contatos informais com colaboradores das concessionárias e também com consultores e prestadores de serviços das concessionárias. E por último foi realizada uma entrevista, de modo estratégico, com o chefe do ICMBio, o Sr. Jorge Pegoraro, a fim de confirmar informações a respeito do relacionamento entre as concessionárias e o desempenho geral das mesmas no Parque Nacional do Iguaçu.

4. ESTUDO DE MULTICASOS NAS CONCESSIONÁRIAS DO PARQUE NACIONAL DO IGUAÇU

Neste capítulo serão apresentadas as informações coletadas nos casos estudados a fim de realizar a análise de acordo com as definições constitutivas e operacionais e o embasamento teórico da pesquisa. Os estudos de casos são apresentados na ordem cronológica das entrevistas realizadas, sendo apresentado um breve histórico de cada empresa a fim de contextualizar a organização em questão. Os dados analisados seguem a ordem do roteiro de entrevistas e pretende responder as perguntas de pesquisa contidas no capítulo três a fim de contemplar os objetivos deste trabalho: 1. Identificar as práticas de OPM – Orientação para o Mercado, realizadas pelas concessionárias do Parque Nacional do Iguaçu; 2. Identificar as barreiras internas à implementação da orientação para o mercado nas concessionárias; 3. Identificar quais práticas de gestão estratégica de pessoas utilizadas pelas concessionárias contribuem para a redução das possíveis barreiras à implementação da OPM.

A análise do estudo de cada caso foi realizada a partir das informações obtidas nas entrevistas confrontadas entre si, com os documentos e também com as observações realizadas durante as visitas com o intuito de demonstrar sua veracidade. Com o objetivo de preservar a padronização e isenção da pesquisa todos os casos foram analisados com as mesmas variáveis e estas estarão dispostas num quadro síntese ao final de cada estudo de caso.

A presente pesquisa teve como foco o **Parque Nacional do Iguaçu**, a partir das empresas privadas (concessionárias) que o gerenciam. Criado em 10 de janeiro de 1939 e tombado Patrimônio Natural da Humanidade em 1986 pela UNESCO, constituindo uma das maiores reservas florestais da América do Sul, bem como de proteção dos recursos naturais renováveis do Estado do Paraná (EMBRATUR, 2010).

O Parque está localizado na região oeste do Paraná, na fronteira com Argentina e Paraguai. Abrange áreas dos municípios de Foz do Iguaçu, Medianeira, Matelândia, Céu Azul e São Miguel do Iguaçu. A história do parque iniciou-se com o conquistador espanhol Alvar Núñez Cabeza de Vaca, que achou muito bonito o espetáculo que a natureza oferecia aos seus olhos. Mas, no século XIX, o engenheiro André Rebouças lançou a ideia de preservação do parque, inspirado no primeiro parque criado no mundo – o Parque Yellowstone. Suas cataratas são o

resultado do mais extenso processo de vulcanismo de fissura do mundo, ocorrido há cerca de 250 milhões de anos. Isso proporcionou as condições para que as águas fossem escavando lentamente o leito do rio até formar o espetáculo de hoje (IBAMA, 2010).

As Cataratas do Iguaçu, com 2.700 metros de extensão e 80 metros de altura, constitui-se em uma das maiores e mais imponentes quedas de água do mundo. As cataratas são formadas por 272 quedas, que produzem uma imensa nuvem de vapor. No período das cheias, o volume é tão grande que forma uma única queda, tornando-se uma grande atração para os turistas. Além disso, protege totalmente a Bacia do Rio Florianópolis, que é um referencial de qualidade de água para o Estado.

O parque é privilegiado pela imensa floresta, em que predomina a Floresta Estacional e Floresta com Araucária. O parque tem um safári ecológico para observação de plantas e animais no seu ambiente natural. A fauna é muito rica, contendo animais em extinção, como a onça-pintada (maior felino da América). Outro habitante do parque é o quati, dócil e brincalhão que chama a atenção dos turistas, sendo utilizado como o personagem-mascote nos produtos promocionais comercializados pelas lojas do PNI.

O PNI – Parque Nacional do Iguaçu que antes era administrado pelo IBAMA passou ser gerenciado pelo ICMBio – Instituto Chico Mendes de Biodiversidade, e responde ao Ministério do Meio Ambiente. A sede do ICMBio fica em Brasília e possui uma representação local dentro do Parque Nacional do Iguaçu, numa sede construída entre 1945 e 1954. Atualmente funcionam no andar térreo da sede administrativa: dois auditórios para reuniões e palestras, uma biblioteca (com material sobre o Parque e outros) e a Área de Conservação e Manejo. No primeiro andar funcionam o Gabinete do Chefe da Unidade, Assessoria de Comunicação do Parque e Áreas Administrativo-Financeira.

O ICMBio também conta com uma escola de Educação Ambiental denominada Escola Parque; 15 casas funcionais; Batalhão de Polícia Ambiental; oficina de manutenção da Unidade e um laboratório básico de pesquisas. Possui ainda dois Postos de Informação e Controle (PIC), um no município de Céu Azul e outro em Capanema. De acordo com o chefe do ICMBio seu quadro funcional possui: 12 funcionários públicos e cerca de 70 terceirizados.

O objetivo principal do ICMBio é a preservação da natureza e a conservação da Unidade de Conservação (UC) que é Parque Nacional do Iguaçu. Até 1999 o PNI

não possuía controle do fluxo turístico e nem tão pouco tinha condições de monitorar as atitudes dos turistas, que se tornaram uma ameaça a conservação, pela falta de orientação quanto a preservação do meio ambiente. No ano 2000, o IBAMA, que hoje é o ICMBio, criou o sistema de concessões a fim de organizar a recepção dos turistas no PNI. Esta iniciativa resolveu a questão do monitoramento da conservação da biodiversidade e também criou infraestrutura e segurança para atender melhor os turistas do mundo todo.

No relatório sobre “Melhores Práticas do Ecoturismo em Unidade de Conservação”, o Parque Nacional do Iguaçu, por ser considerado um modelo nacional, foi um dos pontos principais da pesquisa. Foi colocado em destaque o fato de a gestão do parque ter criado uma relação de parceria com o **parque argentino**, de forma que vários desafios foram encarados conjuntamente, inclusive o da terceirização de serviços turísticos (Ministério do Turismo, 2008).

Outra pesquisa sobre o ecoturismo, intitulada de: “Concessão de serviços e atrativos turísticos em áreas naturais protegidas: o caso do Parque Nacional do Iguaçu” destacou “o caso mais bem-sucedido no Brasil do modelo de gestão pública de unidade de conservação com base em atividades licenciadas à iniciativa privada” (GORINI et. al., 2006). O objetivo da pesquisa também foi identificar as melhores práticas, a fim de serem replicadas em outras Unidades de Conservação no Brasil.

O contrato de concessão para a utilização turística em Unidade de Conservação, por empresas privadas seguem as normas do Plano de Manejo.

O plano de manejo é o documento técnico mais importante em uma área de conservação ambiental. É nele que são estabelecidos o zoneamento da unidade, suas normas de utilização, visitação e pesquisa, além do diagnóstico e manejo dos seus recursos naturais. Também é importante dizer que é o plano de manejo que determina, autoriza ou até mesmo proíbe a implantação das estruturas físicas de apoio à UC, tanto aquelas necessárias à gestão e fiscalização da área quanto em relação à visitação pública. (GORINI et. al., 2006).

As concessionárias do PNI – Parque Nacional do Iguaçu recebem os turistas do mundo todo, e segundo o gerente de marketing da concessionária Cataratas S.A: “a maioria dos turistas não percebe que estão sendo atendidos por diversas empresas privadas”. Este fato mostra a grande responsabilidade de cada concessionária.

4.1 ESTUDO DE CASO 1 – CATARATAS S.A

Para a coleta de dados na concessionária Cataratas S.A foi realizado um total de 6 entrevistas, sendo 3 destas, em profundidade, com os gestores responsáveis dos setores de Marketing, Gestão Administrativa, representando a área de Gestão de Pessoas e Gerência Geral e 3 entrevistas mais breves com atendentes da linha de frente: um do balcão de informações aos turistas, outro da loja de souvenir e o supervisor geral das lojas de souvenir, a fim de confirmar informações fornecidas nas entrevistas anteriores.

Foram entregues pela empresa documentos comprobatórios das informações obtidas nas entrevistas, tais como: arquivo digitalizado referente a pesquisa de satisfação do cliente e pesquisa de clima organizacional realizadas no segundo semestre de 2010; quadro atualizado de colaboradores; *slides* referente a programa de Integração do Novos Colaborador. As informações descritas no item do contexto organizacional foram obtidas a partir do site da empresa e da entrevista concedida pelo Gerente Geral da empresa.

4.1.1 Contexto organizacional da Cataratas S.A

A empresa Cataratas do Iguaçu S.A foi constituída no dia 18 de janeiro de 1999, tendo por objetivo social a implantação, operação, administração, manutenção e aproveitamento econômico das áreas concedidas pelo IBAMA, de acordo com os contratos 01/98 e 02/98, pelo período de 15 anos. A área destinada à visitação pública, onde se encontram as áreas concessionadas da empresa, incluindo a área das Cataratas, abrange 3% do território do Parque.

A empresa tem sede na cidade de Foz do Iguaçu, porém a sua diretoria geral e conselho dos acionistas localizam-se em Curitiba. Seus objetivos sociais a caracterizam como uma SPE – Sociedade de Propósito Específico. A concessão consiste na liberação, para aproveitamento econômico, de seis áreas no Parque Nacional do Iguaçu, denominados espaços, a saber: Espaço do Centro de Visitantes, Espaço Porto Canoas, Espaço Santos Dumont, Espaço Naipi, Espaço Tarobá e a Trilha da Represa, além do sistema de transporte no interior do parque.

A missão e os objetivos da Cataratas S.A estão declarados em site próprio:

Missão: Implantar e operar atrações que somadas à riqueza natural do Parque, venham a constituir um complexo turístico capaz de recuperar e ampliar a atratividade de visitantes, proporcionando visitação de melhor qualidade tanto no aspecto ambiental, conforto e segurança.

Objetivos da empresa:

Elaboração de projetos de potencialização de visitação, dentro das normas que regem os Parques Nacionais Brasileiros e o Plano de Manejo do Parque Nacional do Iguaçu; Renovação e ampliação da infraestrutura de atendimento ao visitante através de investimento de capital privado; Melhorar o aproveitamento do potencial de visitação do Parque Nacional do Iguaçu; Preservação e Educação ambiental; Treinamento na área ambiental, postura e comportamento dentro de uma Unidade de Conservação – funcionários e terceirizados; Tratamento de Resíduos Líquidos através das estações de tratamento de esgoto – ETE.

A implantação da nova estrutura de visitação do Parque Nacional do Iguaçu está dividida em duas fases, oriundas de dois contratos, e visa a oferecer mais segurança e qualidade no atendimento aos visitantes e ao mesmo tempo fomentar a educação ambiental num dos pontos de maior visitação de turistas do Brasil.

Com a entrada em funcionamento da primeira fase do projeto, em 2009, alguns números já chamam a atenção na operação da empresa Cataratas do Iguaçu S.A. Segundo opinião espontânea manifestada pelos visitantes em formulários próprios disponibilizados a eles pela empresa, o grau de satisfação em relação à nova estrutura e serviços   superior a 90%, entre excelente e bom. Trabalham hoje na empresa 236 (out/2010) colaboradores, mas em épocas de maior fluxo chega a operar com 260. Na Semana Santa, por exemplo, o Parque recebeu por volta de 9.500 visitantes num único dia, sem qualquer problema em sua operação.

No ano de 2010 a concessionária Cataratas S.A registrou o número de 1.265.765 visitantes que tiveram acesso ao Espaço do Centro de visitantes do Parque Nacional do Iguaçu, de modo que destes, 33.544 foram cortesias concedidas as Instituições de Ensino de Foz do Iguaçu, considerado um ato de responsabilidade social. Deste total foram registrados aproximadamente 385.776 clientes atendidos nas lojas de *Souvenir* e 98.144 no Restaurante Porto Canoas.

Segundo o Gerente Geral, em 2010 foi o primeiro ano em que os acionistas da Cataratas S.A obtiveram dividendos, isto após 4 anos de reestruturações internas e ajustes no valor dos ingressos. Houve o equilíbrio dos dois contratos, no sentido de prazo e de expectativa de retorno financeiro. Os dois contratos irão vigorar até 2020.

A empresa Cataratas S.A qualificou sua especialidade na gestão do PNI e pelos seus resultados positivos ganhou recentemente a licitação para gerenciar o Parque Nacional de Fernando de Noronha, tornando-se uma referência em qualidade de administração e recepção de visitantes em parques nacionais.

4.1.2 Práticas de Orientação para o Mercado – OPM na Cataratas S.A

As práticas de orientação para o mercado – OPM da empresa Cataratas S.A, foram avaliadas a partir dos três elementos básicos da OPM: Geração de inteligência de Mercado; Disseminação de inteligência e Concepção de Resposta, conforme a DC – definição constitutiva – apresentada no capítulo três.

A partir da pesquisa constatou-se que a empresa Cataratas S.A, apesar de desconhecer os termos técnicos ou a teoria a respeito do assunto, possui práticas de OPM sendo estas apresentadas a seguir.

A *geração de inteligência de mercado* pode ser identificada pelo levantamento das necessidades dos clientes, conforme a escala MARKOR de Jaworski e Kohli (1993). A organização estudada demonstra utilizar ferramentas tradicionais e estruturadas de pesquisa de mercado para identificar a opinião dos visitantes a respeito da experiência que tiveram no parque. Ela permite identificar demandas de produtos e serviços que não estão sendo adequadamente atendidas. Outro modo de coletar as informações é a pesquisa realizada com funcionários da organização que mantém contato direto com os clientes. O caráter de preenchimento voluntário dos formulários, entretanto, demonstra que não são utilizados procedimentos de amostragem que permitam maior representatividade dos resultados e a ausência de outros mecanismos de pesquisa com *prospects* que ainda não realizaram visitas ao parque demonstra certa fragilidade do sistema de geração de inteligência de mercado. O próprio gerente de marketing verbalizou a necessidade de contratar uma empresa especializada em pesquisa de mercado a fim de profissionalizar o levantamento e consequente aproveitamento dos dados. Estas informações puderam ser constatadas a partir de entrevista concedida pelo Gerente de Marketing:

Nós temos uma pesquisa que é feita junto aos próprios visitantes, onde eles apontam produtos ou serviços que eles sentem necessidade, e também existe uma pesquisa espontânea, na área do parque, utilizando formulário que apontam opiniões, necessidades e sugestões". "...existe também uma

pesquisa junto aos próprios funcionários. Os funcionários também manifestam, dão sugestões. Estas sugestões complementam as pesquisas pelo fato dos funcionários terem contato direto com os visitantes.

O cruzamento das informações de clientes e colaboradores demonstrou também a preocupação da empresa em estabelecer bases confiáveis de dados. A empresa apresentou a tabulação das pesquisas com as estatísticas de satisfação dos clientes por área de atendimento (base setembro de 2010) com variações acima de 50% entre “Bom” e “Excelente”. Ao que tudo indica a empresa caminha para a geração de inteligência de mercado, porém sem se dar conta deste fato de modo planejado ou programado.

A geração de inteligência de mercado também pode ser identificada a partir do monitoramento das mudanças e provável efeito das mesmas no ambiente de negócios (JAWORSKI e KOHLI,1993).

Na empresa Cataratas S.A, quanto aos aspectos referentes às mudanças no ambiente mais amplo dos negócios não foi possível constatar a existência de métodos e ferramentas de gestão mais estruturadas, como utilização de análise de cenário, *SWOT* ou outra técnica de gestão consagrada. Apesar disto observa-se que o Gerente de Marketing está atento a demandas de grande apelo para o setor, como o Concurso Vote Cataratas e a realização da Copa do Mundo e das Olimpíadas no Brasil. Este conhecimento, ainda que não seja resultado de um processo de inteligência mais estruturado demonstra ter disparado um planejamento prévio para a devida adequação do ambiente a fim de receber melhor o acréscimo dos visitantes.

Em relação a Campanha Vote Cataratas, um concurso mundial, que irá escolher as 7 Maravilhas da Natureza. Se ganharmos a gente espera que ocorra um incremento entre 20% e 30% da visitação”....”Além deste concurso nós também temos previsto os dois eventos mundiais de grande atração de público, que é a Olimpíada e a Copa do Mundo, então já existe um planejamento de melhoria da nossa infraestrutura, de ampliação da frota de ônibus, ampliação física de recepção e atendimento aos visitantes.

Uma das práticas de disseminação da inteligência de mercado é o encaminhamento interno das informações recebidas nas pesquisas. No caso da Cataratas S.A as informações obtidas a partir das pesquisas de satisfação dos clientes e também dos funcionários são utilizadas para o monitoramento e implantação de melhorias necessárias.

Nós avaliamos mensalmente a satisfação dos clientes que geram indicadores de percentual de satisfação. Através destes indicadores nós

monitoramos se nós estamos melhorando ou se estamos piorando em relação a satisfação dos clientes.

Da mesma forma que existe uma diferenciação na coleta de dados por área ou unidade de negócios, a avaliação e o encaminhamento também ocorre de modo separado para cada área. De acordo com o gerente de marketing “A gestão da empresa é feita por unidade de negócios. Então a gente avalia por unidade de negócios.”

A comunicação e o encaminhamento interno das informações obtidas por unidade de negócios busca seguir um fluxo mais rápido a fim de agilizar as mudanças necessárias.

A disseminação de inteligência de mercado também pode ser aproveitada para a concepção de resposta ou para ações diante da percepção da necessidade de mudança. Uma das maneiras de se obter e discutir novas ideias a fim de implantar as mudanças necessárias são as reuniões interdepartamentais (JAWORSKI, KOHLI, 1993). Diante do questionamento a respeito de reuniões periódicas entre os departamentos foi respondido que as reuniões não ocorrem de modo programado, mas conforme a demanda.

Por exemplo, neste próximo feriado de 02 de novembro vai acontecer um caso especial, devido as eleições, todos os funcionários do parque precisam votar e cumprir o dever cívico, só que isto nos preocupa bastante, é um domingo em que esperamos mais de 10 mil visitantes. Isto requer um planejamento, uma logística e estratégia especial, nós estamos convocando todos departamentos para reunir seus setores para formular uma ação para este dia.

Outro fato que demonstra a concepção da resposta diante da percepção de mudança são as novas estruturas que serão criadas para a recepção do incremento de turistas diante dos eventos internacionais das Olimpíadas e da Copa do Mundo.

A responsividade ou implementação de resposta pode ser praticada pelo encaminhamento das reclamações e sugestões dos clientes (JAWORSKI, KOHLI, 1993). Diante da questão sobre o encaminhamento das reclamações e das sugestões dos clientes o gerente de marketing informou não ser possível atender a todas as solicitações. Informou que a maior parte das reclamações é referente aos preços das mercadorias e alimentação. “A gente avalia se é necessário fazer alguma mudança ou não. Que muitas vezes, se formos atender todo universo de sugestões é impossível. A gente procura ver aquelas sugestões que são importantes e que fazem diferença”.

Na empresa estudada não foi observado a intenção clara e consciente da gerência de marketing ou da gerência geral de implementar a OPM ou a orientação para o mercado, porém foram identificadas práticas que fazem da Cataratas S.A uma empresa com a gestão orientada para o mercado.

4.1.3 Barreiras de implementação da Orientação para o Mercado na Cataratas S.A

As barreiras de implementação da OPM foram avaliadas a partir das variáveis elencadas no embasamento teórico e estas fizeram parte do roteiro de entrevista: dificuldade no relacionamento interdepartamental; dificuldade no relacionamento entre os setores de gestão de pessoas e marketing; falhas na comunicação interna; conflitos pessoais e interdepartamentais; falta de comprometimento do colaborador; insatisfação dos colaboradores; centralização de poder; falta de autonomia nas decisões e resistência à mudanças.

A ***dificuldade no relacionamento interdepartamental*** naturalmente gera conflitos e pode afetar o comprometimento dos colaboradores. No caso da empresa Cataratas S.A, assim como nas outras concessionárias, o relacionamento organizacional envolve além dos departamentos, as outras concessionárias e a gestão pública do PNI.

O *relacionamento da Cataratas S.A* foi avaliado do ponto de vista dos colaboradores, concessionárias e gestão pública como satisfatório. Quanto ao *relacionamento interdepartamental* foi considerado “fácil” pelo Gerente de Marketing ao afirmar:

O relacionamento interdepartamental é fácil. Nós estamos aqui há 10 anos, ao longo deste tempo houve um aprimoramento, que ajudou na definição de responsabilidades e tarefas de cada departamento, então uma vez que temos mais claro o que é a função de cada um, cada um se encarrega de cumprir seu papel e ajudar os outros também na medida do possível.

Percebe-se neste ponto como a definição de cargos e responsabilidades foi importante na redução dos *conflitos interdepartamentais*. Mesmo sendo uma prática construída ao longo dos anos de maneira informal, e não especificadamente a partir de um setor de Gestão de Pessoas, porém de modo descentralizado entre todas as áreas, vem obtendo resultados satisfatórios e isto pode facilitar a maior orientação

para o mercado. O fato de cada um cumprir o seu papel e ainda procurar ajudar aos demais demonstra o grau de *comprometimento das equipes*.

O gerente administrativo confirma esta visão ao afirmar:

Justamente por serem de funções bastante diferentes existe uma integração muito grande, muito boa, porque todos os departamentos, direta ou indiretamente dependem um do outro. Por exemplo, a contabilidade, toda a empresa desde a gastronomia até a parte comercial principalmente, enfim, tudo depende da nossa contabilidade e a contabilidade também depende dos dados, os números cheguem tudo certo.

Também foi questionado ao Gerente Geral como era o relacionamento da concessionária Cataratas S.A e as outras concessionárias e se havia algum conflito de interesses, a resposta também foi favorável no sentido de não haver conflitos:

Não. Cada um tem o seu negócio, cada um tem o seu foco. Nós somos parceiras, por ex. o hotel tem a função dele, o passeio de helicóptero tem a função dele, o Macuco tem a função dele, os passeios de barco e trilhas também... Então eles não são conflitantes entre si.

Com relação ao relacionamento entre gestão pública do parque e conforme entrevista com o Gerente Geral:

Até, por exemplo, a gente chama isso aqui de uma parceria público-privada. Dá certo porque os dois lados estão satisfeitos. Esse negócio do turista aí... isso para a gente é muito gratificante. Isso tem duas vertentes: a primeira é que você tem que continuar no caminho e a segunda é procurar melhorar sempre.

Nesta fala verifica-se o bom relacionamento da empresa Cataratas S/A com a administração pública do PNI, porém existe uma crítica relacionada a gestão geral do PNI. Apesar do bom relacionamento entre as concessionárias e o PNI, ainda não existe um trabalho em conjunto ou que faça a convergência dos esforços num único foco de mercado em relação aos visitantes do PNI, que são o elemento comum entre todas as concessionárias. Devido a complexidade da gestão pública e privada o ideal seria a elaboração de um Plano Diretor de Gestão Público-Privada, envolvendo todos os interessados. O que ficou claro na fala do gerente geral:

Veja só, aí vai muito de quem administra o parque. Se eu sou administrador e tenho por determinação superior gerir esses contratos, eu, pelo menos, deveria sempre estar... ser o catalisador, trocar ideias, ver se a gente tem ideias melhores, mas isso não existe e eu acho que é uma falha mais da administração do parque.

A mesma questão de reuniões entre os concessionários também foi levantada junto ao chefe do ICMBio e este informou, conforme relato abaixo, que existem, porém ficou claro que tais reuniões ainda são insuficientes.

Nós fazemos assim uma média de uma reunião por mês com cada concessionário e duas reuniões anuais com todos os concessionários. Então, uma reunião no primeiro semestre e uma reunião no segundo semestre, para tratar de assuntos diversos.

Ainda em contato com o chefe do ICMBio foi abordada também a questão da existência de um **Plano Diretor** para envolver todas as concessionárias num mesmo foco ou objetivos em comum. Apesar de não existir tal prática no PNI, o gestor geral do parque demonstrou grande interesse em aplicar melhorias em sua administração em prol da qualidade do atendimento, conforme relato a seguir:

Mas assim, um plano diretor que organize melhor os concessionários, eu vou ser sincero que não e teria até curiosidade de saber como se pode fazer isso. Eu acho que é uma coisa interessante, eu acho que nós, a gente evolui conforme o tempo também vai passando e a experiência e as atividades vão ficando.

A **insatisfação dos colaboradores** também é considerada uma barreira na implementação da OPM devido os colaboradores focarem mais em seus problemas pessoais e menos na qualificação e interesse dos clientes. Além de os próprios clientes em contato direto com o colaborador insatisfeito também serem afetados de algum modo negativo neste relacionamento (DAY, 2001).

Na organização pesquisada, a área de Marketing realiza trimestralmente uma pesquisa de *Clima Organizacional* do setor Comercial, o que envolve outros 7 setores: Loja Centro de Visitantes; Loja do Naipi; Loja do Porto Canoas; Quiosques; Almoxarifado; equipe de apoio comercial e marketing e encarregados de setor.

A partir desta pesquisa foi identificado que quase 100% dos colaboradores têm orgulho em fazer parte da empresa Cataratas S/A e o comprometimento dos mesmos é percebido a partir da aceitação e cooperação às solicitações de trabalhos extras ou em atividades que não são necessariamente da área ou função de contrato. A satisfação dos colaboradores também foi notada a partir do contato direto com os mesmos, pela recepção, acolhimento, contatos telefônicos e durante as entrevistas.

Segundo o gerente administrativo, responsável pela área de Recursos Humanos, a pesquisa de clima organizacional tem sido realizada somente no setor de marketing por iniciativa do próprio gerente.

Este ano a gente está pretendendo adotar uma empresa para fazer um diagnóstico individual de cada um desses funcionários, ver a capacidade dele, o que a gente vai precisar. Em cima disso, no final a gente vai fazer um plano de cargos e salários.

O **relacionamento entre os setores de Marketing e Gestão de Pessoas** demonstra o quanto a organização está focada em envolver todos os colaboradores na estratégia de OPM (JAWORSKI, KOHLI, 1993). Na empresa Cataratas S.A não existe um departamento formalizado de Gestão de Pessoas. Quem é responsável por este setor é a Gerência Administrativa. O setor de Marketing assim como todos os outros setores tem autonomia para selecionar, treinar e qualificar e medir o seu desempenho das equipes. Ao que tudo indica, a função estratégica do que seria a área de Gestão de Pessoas é descentralizada, de maneira que os gerentes de setores possuem autonomia para as tomadas de decisão quanto ao desenvolvimento de suas equipes.

A pesquisa de clima organizacional não foi realizada em conjunto com a pessoa responsável pela área de Gestão de Pessoas, esta área apenas ficou sabendo após a pesquisa ter sido realizada. Isto pode ser um indicador de falta de conectividade entre os departamentos.

A **centralização de poder, a falta de autonomia nas decisões e a resistência à mudanças** também são consideradas barreiras na implementação da OPM (HARRIS, 2002). O fluxo ágil das informações deve permitir a tomada de decisão em benefício às necessidades de respostas do mercado.

Segundo o gestor de marketing a Cataratas S.A é dividida em cinco áreas estratégicas: a Gerência de Gastronomia; a Gerência de Operações; a Gerência Administrativa e Financeira; a gerência Comercial e de Marketing e a Gerência Geral. Dentro de cada um destes departamentos existem subdivisões de setores.

Cada gerência tem autonomia de sugerir mudanças a partir das informações obtidas nas pesquisas de satisfação de clientes. Normalmente o fluxo das propostas de sugestões passa pela equipe de trabalho, em seguida à Gerência Geral e a Diretoria que autoriza ou não as mudanças, dependendo do valor do investimento ou do grau de importância.

Apesar da relativa autonomia na tomada de decisões e a aparente dificuldade na relação das áreas de Gestão de Pessoas e Marketing, não foram identificadas barreiras de implementação da OPM na concessionária Cataratas S.A.

4.1.4 Práticas de Gestão Estratégica de Pessoas que contribuem para a redução das barreiras à implementação da OPM na Cataratas S.A.

As práticas de Gestão Estratégica de Pessoas foram avaliadas pelas práticas de referência apontadas no referencial teórico (seção 2.3.6): clareza estratégica; disseminação dos objetivos, missão, visão e valores; o sistema de recrutamento e seleção; o controle da rotatividade de colaboradores; o sistema de promoções; a integração aos novos colaboradores; os treinamentos; a avaliação de desempenho e os programas de incentivo.

O papel desempenhado por Gestão de Pessoas na organização demonstra se este está mais voltado para a área operacional ou se já está migrando para uma área mais estratégica (MARRAS, 2005). Ao que tudo indica a empresa estudada possui as funções de Gestão de Pessoas de modo descentralizado na figura dos gestores de área. O setor denominado RH na realidade possui a função operacional de um Departamento Pessoal e é administrado por um encarregado de setor.

Conforme o gestor de Marketing, “O setor de RH é mais funcional dentro da empresa. O RH estratégico, a política estratégica de Recursos Humanos ela é dirigida mais pelos gerentes e direção da empresa”.

A **clareza estratégica** pode ser uma consequência da formulação e disseminação dos objetivos, missão, visão e valores. A Cataratas S/A possui um enunciado de Missão que está publicado no site. De acordo com o gestor de Marketing “Todo funcionário quando é contratado, passa por uma **integração e treinamento** e toma conhecimento da empresa, forma de gestão e do Parque como um todo”.

A fim de comparar as informações, segue novamente a Missão e os objetivos enunciadas de acordo com o site da Cataratas S/A:

Missão: Implantar e operar atrações que somadas à riqueza natural do Parque, venham a constituir um complexo turístico capaz de recuperar e ampliar a atratividade de visitantes, proporcionando visitação de melhor qualidade tanto no aspecto ambiental, conforto e segurança.

*Objetivos da empresa:
Elaboração de projetos de potencialização de visitação, dentro das normas que regem os Parques Nacionais Brasileiros e o Plano de Manejo do*

Parque Nacional do Iguaçu Renovação e ampliação da infra-estrutura de atendimento ao visitante através de investimentos de capital privado. Melhorar o aproveitamento do potencial de visitação do Parque Nacional do Iguaçu; Preservação e Educação ambiental:

- *Treinamento Ambiental: palestras sobre noções básicas de Unidades de Conservação*
- *Postura e Comportamento dentro de uma Unidade de Conservação - funcionários e terceirizados;*
- *Tratamento de Resíduos Líquidos através das estações de tratamento de esgoto - ETE.*
- *Processo de coleta seletiva de resíduos, para reciclagem.*

Quando perguntado ao gerente de marketing quais seriam os objetivos da Cataratas S/A ele respondeu:

Proporcionar aos visitantes infraestrutura e atendimento adequados que este visitante tenha um passeio aqui no parque a altura das expectativas dele, por que aqui a gente recebe pessoas do mundo todo, que fazem viagens longas, então existe uma grande responsabilidade, como do país, de receber estes estrangeiros, da nossa cidade e do nosso estado, e a nossa responsabilidade é esta, proporcionar atendimento, infraestrutura, produtos e serviços que satisfaçam a estes visitantes que vem de todas as partes do mundo para conhecer as Cataratas do Iguaçu.

Quanto a questão de como os objetivos são disseminados entre os colaboradores:

No site, são passados nos treinamentos que são realizados quando os colaboradores entram na empresa e disseminados no dia-a-dia. A gente percebe que as pessoas gostam disto. Participar desta experiência... eles se sentem mais parte do todo. Muitas vezes as pessoas que ficam só na administração ficam distantes do dia-a-dia do contato com o turista mesmo, nestas oportunidades é que isto acontece. Eles gostam de participar do contato com os turistas. Depois também deste contato as tarefas administrativas também facilitam, por que eles acabam conhecendo a prática operacional e depois com a prática administrativa, daí o processo todo casa mais, então como se dá este fluxo, quando chega um documento depois do atendimento, eles sabem qual foi o processo que gerou de que forma isto acontece, os controles, facilita em todos os sentidos. No fundo todos se sentem parte da experiência de atender o visitante do parque, independente da tarefa, do cargo ou da função que está no crachá, todos se sentem parte dessa missão que a empresa tem, e eu acho que isto contribui muito para que a gente consiga fazer um trabalho com qualidade.

A política de treinar todos os colaboradores tanto do atendimento direto quanto os da área administrativa para atender aos visitantes do Parque demonstra que a empresa possui visão orientada para o mercado. O fato de todos os colaboradores da área administrativa também terem contato com os visitantes amplia a visão de conjunto dos mesmos em relação ao trabalho necessário para atendê-los melhor. E ao que tudo indica faz com que os mesmos sejam mais comprometidos com o trabalho.

A mesma pergunta sobre os objetivos da Cataratas S/A foi feita ao Gerente Geral e ao Gerente Administrativo-Financeiro. Segundo o Gerente Administrativo-Financeiro o objetivo da Cataratas S.A é: “Atender o melhor possível o visitante”. Já de acordo com o Gerente Geral:

...na Cataratas S.A, a gente vem desenvolvendo esse trabalho aí, que basicamente é atender turistas que vêm ao Parque Nacional do Iguaçu. Então todos os nossos processos, todo nosso trabalho, todo treinamento de equipe, evolução tecnológica, tudo que está envolvido para atender o turista. É nossa responsabilidade dentro dos espaços concessionados.

Foram entrevistados também colaboradores da linha de frente de atendimento para identificar o que ficou na prática dos enunciados sobre os objetivos e missão repassados em treinamentos e em documentos entregues.

De acordo com a vendedora, que trabalha há 3 anos na loja de *souvenir*: “Acredito que receber bem turistas de todo o mundo, tanto brasileiros quanto estrangeiros igualmente. E faz com que eles se sintam em casa, mesmo estando longe da casa deles... Com receptividade... é isso.” Ela fala espanhol e está fazendo um curso de inglês com bolsa de 50% pagos pela Cataratas S.A.

Já para a colaboradora, que trabalha há 11 meses no setor de receptivo aos visitantes: “Eu acho que em primeiro lugar: encantar. Também em relação a administração... preservar...”. Ela fala fluentemente o idioma inglês e espanhol.

Pelas respostas apresentadas em comparação com as informações obtidas no site é possível avaliar que cada um de seu modo interpreta e expressa a missão e os objetivos de modo diferente, porém com os mesmos propósitos. Isto demonstra que a Cataratas S.A possui um canal de comunicação interna favorável no que tange a disseminação das informações importantes aos clientes.

Uma das formas que Gestão Estratégica de Pessoas possui para ajudar a empresa a focar seu objetivo na orientação para o mercado é a partir de **um sistema de recrutamento e seleção** que atenda o perfil requerido às funções estratégicas da empresa (LAWLER E BOUDREAU, 2009).

De acordo com o Gerente Administrativo, o recrutamento é realizado de modo interno prioritariamente, para depois ser realizado de modo externo, ou seja, é dada a oportunidade de os colaboradores interessados em participar do processo seletivo. Pelo histórico, este processo motiva os colaboradores a galgarem postos superiores e se esforçarem na qualificação profissional.

De acordo com o Gerente Administrativo-Financeiro, o índice de rotatividade é baixo e principalmente em cargos de responsabilidade é menor ainda. Segundo uma das atendedoras de loja, “A Cataratas S.A não dá a conta com facilidade”. Este fato gera o benefício da estabilidade e por outro lado também inibe a possibilidade de pessoas com cargos inferiores galgarem posições de supervisão ou chefia. Ficando esta condição mais no caso de uma desistência dos próprios colaboradores em sair da empresa, permitindo as promoções.

Tanto a opção pelo recrutamento interno como a permanência dos cargos de chefia apresentam prós e contras. Por um lado beneficia quem está dentro da empresa e por outro lado não promove renovação em seu quadro de colaboradores o que pode acarretar na permanência de hábitos ou vícios da equipe mais antiga. Ao que tudo indica os cargos que mais ocorrem a rotatividade são os cargos mais ligados ao atendimento e áreas operacionais administrativas.

O fato de as equipes gerenciais permanecerem por mais tempo na empresa pode ser um elemento favorecedor da disseminação e implementação das estratégias organizacionais, mantendo a organização no foco da OPM.

O **programa de integração do novo colaborador** é um dos mecanismos para se disseminar a missão e os objetivos da organização (Ulrich, 2000). De acordo com o Gerente Administrativo todo colaborador novo passa pela Integração ao novo Colaborador:

Antes dele começar, é feita uma integração. Essa integração a gente forma um grupo de no máximo 10 pessoas, independente da função. ...numa sala de reuniões aqui e onde a gente mostra todo o organograma da empresa, onde é que nós estamos trabalhando, quais são os cuidados que nós temos por estar trabalhando dentro de uma área de conservação do parque nacional, os cuidados que vão desde acidente de trabalho. Conhecer o organograma, quem são os diretores, os gerentes, quais os setores, o que na realidade, toda empresa tem.

A partir do programa de integração aos novos colaboradores observou-se o interesse da Cataratas S.A em adaptar seu novo colaborador à realidade da empresa, sendo também um mecanismo de disseminação de informações institucionais. O conteúdo dos *slides* apresentados durante a Integração demonstra a abrangência das informações que são transmitidas aos colaboradores, partindo de uma visão global do PNI e suas outras concessionárias, da missão e objetivos da empresa e da conscientização quanto ao PNI ser uma unidade de conservação natural.

O **treinamento de líderes** é considerado uma ferramenta de Gestão Estratégica de Pessoas para a manutenção do foco na OPM (LAWLER E BOUDREAU, 2009).

Na Carataras S.A todos os líderes, representados pelos gerentes e supervisores, participam ao menos de um treinamento ao ano com o foco na liderança.

Os gestores contratam os treinamentos necessários à qualificação de suas equipes de modo relativamente independente. Por exemplo, o setor de Marketing contrata periodicamente um treinamento de Atendimento ao Cliente, em que todos os funcionários da empresa participam.

Por exemplo, no treinamento de atendimento todos participam, desde as pessoas que estão aqui na administração, no setor de contabilidade, nos setores mais burocráticos eles participam e fazem estes treinamentos, por que nós acreditamos que estamos aqui para atender os turistas, e isto se dá na prática num dia de um feriado ou numa temporada estes funcionários também estão preparados para numa necessidade atender o visitante. Então se você vier aqui ao parque num dia de feriado você irá encontrar uma pessoa que tem uma função administrativa, mas que naquele dia especificamente ele está contribuindo com o atendimento lá na ponta em contato com o visitante.

Neste ponto ficou evidente a visão do gestor de Marketing a respeito da necessidade de todos colaboradores estarem focados ou orientados para o cliente. E demonstra com os fatos de que modo isto ocorre na prática do dia-a-dia.

De acordo com o gerente administrativo a empresa oferece treinamentos de liderança e atendimento à áreas específicas uma vez ao ano. Incentiva também o políglotismo, mais precisamente o inglês, para todos colaboradores. Financia 50% dos cursos de idioma para o colaborador de qualquer área. Devido a filosofia de que todos na empresa podem atender os visitantes.

A colaboradora do atendimento aos visitantes e a vendedora confirmam a informação a respeito dos treinamentos de atendimento e o incentivo ao políglotismo. De acordo com a vendedora:

Nós temos 50% de qualquer curso que a gente queira fazer... para incentivar a gente a falar mais línguas. "Tenho amigos que falam italiano, japonês..." "No ano passado nós tivemos um treinamento de uma semana, que foi feito em um hotel sobre isso, sobre os turistas, os tipos de turistas que nós recebemos, informações deles, fica mais fácil. Então, a gente tem treinamento. É um bom ambiente de trabalho aqui.

Durante o processo de contratação é realizada uma avaliação dentro dos 90 dias, uma até 45 dias e uma ao final dos 90 dias. Segundo o Gerente Administrativo a taxa de turn over gira em torno de 20%. O maior motivo de desligamento está relacionado a escala de trabalho que inclui trabalhar em feriados e finais de semana:

Alguns deles ou não passam na experiência que são 90 dias, 45 mais 45 e geralmente alguns deles demonstram desinteresse, porque o atendimento nosso aqui é sábado é domingo e algumas pessoas não estão acostumadas a trabalhar no sábado e no domingo, feriado. A gente trabalha o ano inteiro.

Diante da questão sobre a existência de outro tipo de avaliação o Gerente Administrativo nos informou: “...no máximo uns dez doze meses, a cada ano a gente sempre faz...”

Quando a empresa possui maior orientação para o mercado consegue perceber a importância de se realizar uma **avaliação de desempenho** de modo periódico e alia esta avaliação a um programa de incentivo à fim de premiar os melhores talentos. Sendo também uma maneira de manter os melhores colaboradores na empresa. Neste ponto a Cataratas S.A ainda não possui esta visão, porém o ambiente e o clima organizacional favorável para se trabalhar e um salário na média do mercado, ao que tudo indica, é o que mais tem mantido a satisfação dos colaboradores da empresa e isto reflete imediatamente no atendimento aos clientes.

Não existe um **programa de incentivo** para premiar o bom desempenho, porém algumas práticas são vistas como incentivo: 50% de bolsa de estudo para idiomas, 30% de desconto nas lojas de *souvenires*, sorteios de brindes, confraternizações e festas de fim de ano. Existe um sistema de comissão pelo desempenho da equipe de vendas. De acordo com o gerente de Marketing:

Nós trabalhamos com prêmios de forma coletiva. Quando são atingidas as metas da unidade de negócios todos ganham. Oferecemos café da manhã”. “O senso coletivo é maior do que quando incentivamos as comissões individuais. É feito de modo igualitário o rateio da comissão para todos, independente da função.

A vendedora da loja de *souvenir* corrobora com esta afirmação ao ser questionada sobre o sistema atual de comissionamento:

Ah, hoje está perfeito. Quando eu entrei era um sistema individual, hoje ele é em grupo. Hoje todas nós ganhamos juntas, então há colaboração... já não existe mais brigas, há colaboração geral, uma ajuda a outra e cada uma ajudando a outra a gente vai ganhar mais.

Conforme o Gerente Administrativo afirmou a empresa promove duas festas de confraternização, uma no feriado de 1º de maio e outra no final do ano. Informou que as festas ocorrem fora do PNI e no período da noite devido a se trabalhar normalmente em finais de semana e feriados no parque.

Esse ano nós vamos fazer na churrascaria Rafain porque a gente vai meio que agregar os 10 anos da empresa e vai fazer uma festa mais sofisticada. Sofisticada não com mais atrativo. Vai ter show, aquele show do Rafain e sorteio de brindes.

Estas iniciativas demonstram que a Cataratas S.A possui interesse no bem estar dos seus colaboradores e familiares e isto pode reforçar a satisfação do colaborador refletindo no bom atendimento ao visitante.

VARIÁVEIS DE PESQUISA	SÍNTESE ANALÍTICA DO ESTUDO DE CASO 1 – CATARATAS S.A	RESULTADO
Práticas de orientação para o mercado – OPM	De acordo com a análise realizada a concessionária Cataratas S/A apresenta práticas que a caracterizam como uma empresa orientada para o mercado.	CARACTERÍSTICAS DE EMPRESA ORIENTADA PARA O MERCADO
Geração de Inteligência	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aplicação pesquisas periódicas de satisfação dos clientes internos e externos. ✓ Faz contato direto com os clientes para identificar suas necessidades. ✓ Percepção antecipada da mudança de cenário no ambiente de negócio. 	GERAÇÃO DE I.M DE MODO INFORMAL
Disseminação de Inteligência	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realização de reuniões sob demanda de acordo com as necessidades. ✓ Ampla comunicação com os supervisores e colaboradores. 	DISSEMINAÇÃO DA I.M
Concepção de Resposta	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Agilidade e antecipação nas tomadas de decisões a fim de preparar o ambiente para as mudanças. No caso, o melhor exemplo são as melhorias na infraestrutura de visitação para receber o incremento de turistas nos eventos internacionais das Olimpíadas e da Copa do Mundo, que já possuem projetos para este fim. 	ALTA TENDÊNCIA EM CONCEPÇÃO DE RESPOSTA
Possíveis Barreiras internas à implementação da orientação para o mercado	Não foram evidenciadas barreiras de implementação de OPM.	INEXISTÊNCIA DE BARREIRAS
Dificuldades no relacionamento interdepartamental, conflitos e falta de comprometimento do colaborador	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bom relacionamento interdepartamental. A definição clara das funções contribui para a redução dos conflitos. As práticas de ajuda mútua entre os departamentos demonstram o alto grau de comprometimento dos mesmos. 	BOM RELACIONAMENTO INTERDEPARTAMENTAL
Insatisfação dos colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pelas pesquisas de clima organizacional realizadas, pelo depoimento dos colaboradores e pelo baixo índice de <i>turn over</i> ficou demonstrado alto grau de satisfação dos colaboradores. 	ALTO ÍNDICE DE SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES
Centralização, falta de autonomia nas decisões e resistência à mudanças	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Relativo grau de autonomia dos supervisores e gerentes. É possível apresentar propostas de mudanças, desde que seguindo o trâmite da hierarquia. As propostas sendo avaliadas como cabíveis são imediatamente colocadas em prática. Também não foi registrado ocorrências ou conflitos a respeito de resistência à mudanças. 	MÉDIO ÍNDICE DE CENTRALIZAÇÃO, MÉDIO ÍNDICE DE AUTONOMIA NAS DECISÕES. BAIXA RESISTÊNCIA ÀS MUDANÇAS.

Práticas de gestão estratégica de pessoas utilizadas que contribuíram para a redução das possíveis barreiras à implementação da OPM.	Apesar de não existir um departamento ou área de Gestão de Pessoas, as práticas estratégicas de Gestão de Pessoas foram identificadas como presentes e de modo descentralizado o que contribui para a manutenção da orientação para o mercado. Visto que a Cataratas S/A possui baixo índice de barreiras na implantação da OPM.	PRÁTICAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS PRESENTES DE MODO DESCENTRALIZADO.
Clareza estratégica e disseminação dos Objetivos, Missão, Visão e Valores	✓ Os gestores estão conseguindo transmitir os objetivos e o mais importante envolver os colaboradores na execução da missão da organização, isto demonstra alto grau de clareza estratégica. A maioria dos colaboradores sente orgulho em pertencer a empresa e reconhece a grande missão de atender bem aos visitantes de todas as partes do mundo.	ALTO GRAU DE CLAREZA ESTRATÉGICA.
Recrutamento, Seleção, Rotatividade e Promoções	✓ A técnica mais utilizada é o recrutamento interno de colaboradores. Existe uma rotatividade relativamente baixa e as promoções ocorrem até um certo limite, sendo que os supervisores e gerentes possuem tendência de estabilidade na empresa.	AUSÊNCIA DE PLANO DE CARREIRA
Integração, treinamento, avaliação de desempenho e programas de incentivo	✓ A empresa realiza a integração ao novo colaborador, realização de treinamentos de atendimento ao cliente a todos colaboradores e de modo contínuo. Ainda não existem programas de incentivos ou premiações individuais pelo cumprimento de metas de vendas. As premiações são coletivas de acordo com o desempenho da equipe.	INVESTIMENTO NO DESENVOLVIMENTO DO COLABORADOR

Fonte: Elaborado pela autora de acordo com os resultados das análises do estudo de caso apresentado.

Quadro 10 – Síntese analítica do Estudo de Caso 1 – Cataratas S.A

Quando uma empresa consegue envolver e comprometer todos os colaboradores da empresa no mesmo foco e objetivo estratégico é um dos sinais de que esta empresa está orientada para o mercado (KOHLI; JAWORSKI, 1990; TOALDO, 1997; AKEL, 2000). A empresa Cataratas S.A consegue envolver todos seus colaboradores no processo de atender bem os visitantes do Parque Nacional do Iguaçu, e pelos relatos os colaboradores sentem-se orgulhosos desta função e os clientes bem atendidos.

4.2 ESTUDO DE CASO 2 - HOTEL CATARATAS – Orient Express

Para o levantamento de dados sobre o Hotel Cataratas foram realizadas um total de 7 entrevistas, sendo: 3, em profundidade, com a Gerência Geral do Hotel, representando o setor de Marketing, com a supervisora de RH do Hotel e com a Gerente Geral de RH. Foram também realizadas 4 breves entrevistas com o pessoal de linha de frente ou que mantém maior contato com os hóspedes: recepcionista, mensageiro, pessoa da limpeza e o *guest relations*.

4.2.1 Contexto organizacional da empresa Hotel Cataratas

O Hotel das Cataratas, desde 2007 é administrado pelo grupo Orient-Express. É o único hotel localizado dentro do Parque Nacional do Iguaçu. O hotel oferece aos hóspedes variadas opções de passeios na região, como vôos de helicóptero, rafting, caminhadas pelas trilhas, safáris de jipe, visita ao parque das aves, entre outros. Neste ponto percebe-se a parceria entre as concessionárias. Os serviços de uma concessionária agregando valor aos da outra.

A construção do Hotel Cataratas teve início em 1939, durante o governo do Presidente Getúlio Vargas, apesar de interrompida durante a II Guerra Mundial, a construção foi retomada na administração do presidente Juscelino Kubtschek, e o hotel foi finalmente concluído após dez anos, e oficialmente inaugurado em 04 de outubro de 1958, com 52 apartamentos pelo conhecido hoteleiro brasileiro Oswald Q. Bianchi.

Em agosto de 1959, o Sr. Bianchi juntou-se então ao comandante Lineu Gomes na administração do hotel e criaram a Realtur Hoteleira S/A, subsidiária da Real Consórcio Airways, que foi posteriormente adquirida pela Varig S/A, em 1967. O hotel permaneceu sob o controle da Cia Tropical de Hotéis até setembro de 2007, e era conhecido como o Tropical das Cataratas.

Diante da força nacional e internacional do marketing desenvolvido pela Varig, o Tropical das Cataratas começou a receber muitos clientes estrangeiros, o que levou a ampliação do hotel, em 1971 e 1982, aumentando sua capacidade para 203 belos apartamentos, com duas suítes presidenciais.

O Hotel das Cataratas comemorou seu aniversário de 50 anos em 2008. Ao longo de suas quatro décadas, a construção e os aspectos originais do hotel foram preservados por uma manutenção exaustiva e contínua.

Em outubro de 2009, a atual administradora Orient-Express, concluiu um enorme trabalho de renovação nas acomodações e áreas públicas, oferecendo “uma experiência única aos hóspedes que se hospedam nessa propriedade”. A capacidade atual é de 193 apartamentos, devido a alguns apartamentos do térreo terem sido transformados em salas de trabalho.

Segundo o Gerente Geral, a empresa Orient-Express possui uma concessão de 20 anos para administrar o Hotel das Cataratas.

A empresa Orient-Express Hotels foi fundada por James Sherwood em 1976 com a aquisição do Hotel Cipriani em Veneza. Em 1977 o antigo trem Orient-Express operado pela National Railways encerrou suas atividades. O fato atraiu muita atenção na época fazendo com que o Sr. James resolvesse adquirir vagões de luxo para restaurá-los e reativar o serviço. Desde esta data a Orient-Express investe em hotéis de luxo, restaurantes, trens e cruzeiros marítimos domésticos em 25 países. Atualmente possuem 50 propriedades. No Brasil a Orient Express administra o Hotel Copacabana Palace, no Rio de Janeiro e o Hotel Cataratas, em Foz do Iguaçu.

O diferencial da Orient-Express é que ao adquirir um hotel, restaurante ou trem, os mantêm num padrão cinco estrelas e também conservam as características originais, preservando a marca e a imagem. Cada empreendimento é gerenciado de maneira local, porém recebe diretrizes gerais de um escritório central. A Orient-Express possui uma visão e valores que são transmitidos em todos os pontos de sua atuação, porém cada local também possui uma missão, visão e valores de acordo com a sua realidade e posicionamento no mercado.

Atualmente o Hotel Cataratas possui 237 colaboradores (outubro/ 2010) em seu quadro funcional. Atendeu 33.589 hóspedes em 2010. No mês de Janeiro de 2011 o Hotel Cataratas obteve a certificação da ISO 14000 (Meio Ambiente) e da S.A 8000 (Responsabilidade Social), o que contribui para o aumento da confiabilidade e escolha dos hóspedes, além de focar nas metas internas do Parque Nacional do Iguaçu, pela preservação da natureza a partir da conscientização ambiental e também pela valorização dos colaboradores.

As informações constantes deste item foram obtidas a partir do site do Hotel Cataratas, do manual de “Acolhimento” entregue aos colaboradores e de entrevista realizada com o Gerente Geral do Hotel.

4.2.2 Práticas de Orientação para o Mercado – OPM no Hotel Cataratas

As práticas de orientação para o mercado do Hotel Cataratas foram avaliadas tendo como base os mesmos indicadores utilizados em todos os estudos de caso, a fim de preservar a padronização e isenção da pesquisa: Geração de inteligência de Mercado; Disseminação de inteligência e Concepção de Resposta, conforme a DC - definição constitutiva - apresentada no capítulo três. A partir das práticas de orientação para o mercado utilizadas no Hotel Cataratas, este foi considerado uma empresa orientada para o mercado.

A **pesquisa de satisfação dos clientes** é uma das práticas para a geração de inteligência de mercado (JAWORSKI, KOHLI, 1993). O Hotel Cataratas identifica as necessidades dos clientes a partir de pesquisas com os clientes:

Nós temos um questionário feito para o nosso cliente. É bastante comentado o preenchimento desse questionário (tem no quarto, tem na recepção). Durante o processo de check-out a recepção pergunta se ele já preencheu o questionário rápido. Essa é a nossa principal ferramenta. É bastante preciso...

Uma nova ferramenta atualmente utilizada para identificar as necessidades dos clientes e avaliar a qualidade dos serviços prestados é o sistema de avaliação pelo chamado “cliente oculto”:

Gerente Geral: Nós temos uma ferramenta de avaliação que é uma vistoria semestral de uma empresa, a Leading, de Londres. Vem uma pessoa aqui, você só sabe disso na hora do check-out. Ele se apresenta e geralmente usa o hotel inteiro: restaurante, lavanderia, vai a piscina, usa todos os banheiros, vai no business center, vai na loja. Ele usa tudo o que o hotel tem para usar, rigorosamente tudo. E aí ele emite uma avaliação, que aí não cai na subjetividade porque ele já tem parâmetros que vai desde o momento quando ele fez a reserva. Ele grava tudo com nosso atendente e transcreve o diálogo.

Neste ponto o Hotel Cataratas se mostrou atualizado ao utilizar esta técnica e também que está atento ao cruzamento das informações, a fim de criar maior confiabilidade nos dados obtidos.

Com referência a geração de inteligência de mercado, a partir da **identificação das mudanças e provável efeito das mesmas no ambiente de negócios**, foi constatado que o Hotel Cataratas já preparou a infraestrutura de modo antecipado,

numa política de estar sempre pronto para novas demandas, independente de épocas de grande pico ou para melhor atender os hóspedes sazonais.

A identificação das mudanças no ambiente de negócios está sendo vista de modo tranquilo o que é demonstrado pelas ações já realizadas pelo hotel. O hotel foi totalmente reformado recentemente e já está recebendo reservas para o evento internacional da Copa de 2014.

Nós já estamos até vendendo para esse período, já tem operadoras que querem 60 quartos por 30 dias aqui. Por que obviamente já estão trazendo pessoas para os jogos e ninguém assiste todos os jogos da Copa. Você escolhe dois, três ou quatro, ou abertura e a final mais um no meio. E nesse meio tempo, você vai viajar. A Copa do Mundo é uma grande desculpa para você viajar. “Mas a gente está muito atento a isso, Então, a gente está bem antenado sim. E a nossa preparação para a Copa do Mundo é a preparação que a gente tem hoje, dar continuidade a esse processo que a gente tem hoje.

Segundo Day (2001) uma empresa possui visão estratégica orientada para o mercado quando se antecipa ao mercado, nesse sentido o Hotel Cataratas demonstrou antecipação pelo fato de já ter preparado sua infraestrutura às demandas do mercado.

O gerente geral também expõe sua visão no longo prazo referente ao cenário do negócio em Foz do Iguaçu. Apresenta sua preocupação quanto a falta de investimento no setor turístico da cidade. Comenta a respeito do término dos royalties da Itaipu que influenciará no peso maior do turismo como fonte de renda para a cidade.

Uma cidade com vocação turística... Foz não tem indústria, pode ser que no futuro tenha, mas o turismo como grande fonte de renda, se você tirar os royalties de Itaipu é o turismo. Royalties não é para a vida toda, tem data para acabar acho que é 2026. E o que está sendo investido para o turismo de Foz de Iguaçu por parte do governo municipal e estadual? Nada. Aliás, até o federal deveria investir por que é o segundo destino do Brasil mais procurado por estrangeiros são as Cataratas, só perde para o Rio de Janeiro. Então é um cartão postal do Brasil as Cataratas.

A disseminação da inteligência é observada pela **prática do encaminhamento interno das informações recebidas** (JAWORSKI, KOHLI, 1993). Na empresa estudada esta prática pôde ser observada a partir da comunicação ou o intercâmbio de informações, principalmente nas reuniões interdepartamentais:

...faço reuniões semanais com os gestores de cada área, toda segunda-feira a gente faz, com as áreas operacionais, é uma reunião de uns 40 minutos no máximo. Eu sou a favor de uma reunião com objetivo assim muito claro. Aquela reunião de rotina para você botar na agenda que fez, eu prefiro não fazer.

A respeito do intercâmbio de informações sobre o mercado ou a área de Marketing do Hotel ficou subentendido que cada setor cuida preferencialmente de áreas específicas e a área de Marketing existe uma equipe no Rio de Janeiro que realiza reuniões no Hotel periodicamente. As outras áreas não possuem envolvimento mais direto com a área de Marketing no que diz respeito ao planejamento da área, porém são informados quanto à divulgação do Hotel Cataratas:

Não, todos os gestores a gente senta para discutir divulgação... nessa reunião operacional que a gente faz toda segunda-feira é aberta a qualquer tema, desde que seja de interesse comum. Se eu quero tratar coisa que seja só da área que for de governança não adianta estar todo mundo na mesa. Então é só assuntos, de que forma direta ou indireta, atingem todos os departamentos. A estratégia de divulgação é discutida com a equipe de marketing e vendas, Brasil, que fica sediada no Rio de Janeiro.

A concepção de resposta diante da **percepção da necessidade de mudança** foi percebida no Hotel Cataratas a partir da preocupação quanto às necessidades e expectativas dos clientes. Neste ponto a organização busca ir além de tais expectativas documentadas ou registradas pelas pesquisas:

Atender a expectativa é o mínimo. É igual ser honesto. Isso é qualidade, não é pré-requisito. O gol é superar a expectativa do cliente. Se a sua expectativa é ser razoável e você é bom, você superou; se a sua expectativa é excelente e você não for mais que excelente não superou. Então, excelente ele é bom em relação a quê? A expectativa é do hóspede. O excelente, se a expectativa é excelente você apenas atendeu. “Ah, mas existe mais que excelente?”, o que existe é o hóspede esperando X e sair com 2X, isso existe. Esse é o nosso objetivo.

Além da pesquisa de satisfação do cliente existe a função do *guest relation* que possui o objetivo de acompanhar o hóspede desde sua chegada até sua saída, verificando as necessidades básicas e especiais:

Guest relation: a minha função no caso seria: o mais possível dar um tratamento personalizado ao nosso hóspede. E eu procuro não diferenciar o hóspede Vip do hóspede normal. É tratar todo mundo da mesma maneira, dando personalização como se fosse... eu as vezes eu chamo de secretário do nosso hóspede. As vezes ele vem para cá sozinho, de um outro lugar no mundo, da Austrália... nós temos 80%, praticamente da nossa ocupação, são de hóspedes estrangeiros. No caso, eu tenho que ser além de um serviço, um amigo do hóspede, naquilo que ele precisar. Um atendimento personalizado, sempre no nível Orient Express, tentando manter aquele padrão alto no hotel, ou seja, precisa de qualquer coisa que seja, a gente nunca diz não ao hóspede.

A implementação de resposta pelos encaminhamentos das reclamações e sugestões dos clientes foi avaliada como eficaz no Hotel Cataratas. As solicitações ou reclamações dos clientes tidas como objetivas ou significativas são atendidas imediatamente:

Gerente geral: ...qualquer tipo de reclamação que haja uma tendência é feito uma modificação em cima, em tempo real, porque você pode dizer: eu num restaurante acho que a comida é boa, você em outro restaurante acha que a comida é ruim. Não pode cair na subjetividade porque agradar gregos e troianos você não consegue.

A Orient Express é uma empresa multinacional e possui uma estrutura administrativa de alto nível de qualidade a partir da experiência e filosofia de atendimento internacional da própria “coleção de empreendimentos” que é repassado aos poucos para o Hotel Cataratas. Apesar deste fato a empresa não demonstrou conhecer as estratégias da OPM ou orientação para o mercado. Por outro lado, apresentou várias práticas que levam a organização estar orientada ao mercado.

4.2.3 Barreiras de implementação da Orientação para o Mercado no Hotel Cataratas

As barreiras de implementação da OPM foram pesquisadas a partir da possibilidade de incidência de dificuldade no relacionamento interdepartamental, conflitos, falhas na comunicação interna; dificuldade no relacionamento entre as áreas de gestão de pessoas e marketing; falta de comprometimento e insatisfação do colaborador; centralização, falta de autonomia nas decisões e resistência à mudanças.

Com relação aos **conflitos interdepartamentais** na empresa estudada ficou claro que os conflitos existentes são de caráter construtivo e próprio da relação de interdependência das áreas. Nesta relação de interdependência relatada também foi observado a grande preocupação ou foco no cliente.

Gerente Geral: Baixíssimo. Você tem os conflitos que são típicos de áreas que trabalham uma dependendo da outra: recepção e governança se cobram muito porque a recepção só pode fazer o check-in num quarto que está absolutamente pronto. Então depende da produtividade da governança para fazer. Se ela atrasa um quarto e o hóspede já chegou, ele está num balcão, está impaciente, está às vezes bravo, mal humorado, está insatisfeito, já está entrando errado. Então a recepção sofre a pressão do cliente que por sua vez passa a pressão para a governança. Isso é natural. ...De vez em quando sai faísca, mas é construtivo. Eles apertam muito. Reservas e recepção é a mesma coisa. ...No momento em que há pouca eficácia no departamento, prejudica o desempenho do outro. Então existe a cobrança e a gente inclusive alimenta essa cobrança. Eu não posso ter um serviço abaixo da expectativa porque você não está me vendo como cliente interno que precisa dessas ferramentas. Então as coisas para irem bem tem que fechar o círculo bem. Se você pegar uma corrente e prender em cima qualquer um dos zeros que quebrar vai cair, não importa se é o de baixo ou o de cima...

O gerente geral comentou que é comum nos treinamentos das áreas um ser alocado por um período no lugar do outro para ter experiência quanto às necessidades recíprocas. Neste caso demonstrou visão sistêmica do trabalho quanto ao papel dos clientes internos.

O **comprometimento** foi avaliado como satisfatório e em alta, principalmente com a mudança da administração do hotel. Foi identificado pelo valor que o colaborador dá em estar trabalhando num Hotel de grande relevância e renome no mercado, representando grandes possibilidades futuras quanto ao desenvolvimento da carreira.

Muito bom, em especial a partir da grande transformação do produto. Esse comprometimento ficou muito maior. Se você pegar o pessoal de Hotelaria de Foz, todo mundo quer trabalhar no Hotel das Cataratas aqui de Foz. É o hotel que tem mais visibilidade, com clientes mais sofisticados; é o hotel que vai ter mais peso no seu currículo; é um hotel que amanhã você pode trabalhar no Rio de Janeiro ou você pode trabalhar na Itália. Enfim, em termos de horizonte, é um emprego de horizonte muito amplo, uma empresa extremamente séria...

O *nível de satisfação* dos colaboradores também foi avaliado de modo satisfatório de acordo com a pesquisa interna e também pode ser notada a partir das entrevistas realizadas. O gerente geral neste ponto fez uma crítica ao seu próprio pessoal no sentido de que percebeu a partir dos resultados da pesquisa de opinião dos colaboradores, que os mesmos ainda valorizam questões muito básicas como, por exemplo, alimentação e condução, deixando em segundo plano ou não dando o devido valor aos treinamentos oferecidos pela empresa ou no próprio crescimento profissional.

Gerente Geral: ... pesquisa de opinião dos colaboradores. Aí vai desde se a empresa te dá perspectiva de crescimento, se a empresa te dá um bom aumento, se a comida é boa, se o ambiente interdepartamental é bom, se você vê expectativa de ser promovido, o que a empresa não faz por você que deveria fazer, das coisas que ela faz o que você acha mais importante. Aí você vê que a mentalidade, apesar de estar no século XXI, de estar em 2011, a mentalidade é igualzinha de 1960, as pessoas dão mais valor para salário pago em dia, boa alimentação e transporte. Então, a gente ainda percebe que os funcionários ainda estão pensando na subsistência, estão sobrevivendo. Poucas pessoas falam de um curso que a gente dá...

Foi identificada também a visão do gerente geral a respeito da relação direta entre a satisfação do colaborador a eficiência no trabalho e a satisfação do cliente:

*...a gente está sempre procurando um algo a mais que me agregue algo ao meu funcionário e ao meu ambiente e que de alguma forma, direta ou indireta, me gere **um bem-estar para o hóspede. Funcionário satisfeito trabalha melhor.** A gente não alimenta bem o funcionário porque a gente é bonzinho, eu dou o máximo para ele porque eu quero o máximo dele. Eu não posso esperar de você... que você se dedique assim, o máximo que você consegue e a contrapartida eu dou mais ou menos. Isso não funciona e infelizmente ainda tem muita gente que pensa assim: “ah, eu quero tudo, mas eu não dou nada! Eu já estou pagando o salário”.*

A recepcionista ao ser questionada sobre estar satisfeita no trabalho declarou: “Estou gostando sim. Com certeza. É uma experiência... é um trabalho tanto bom para os hóspedes como também é trabalhar... fica um trabalho não tão cansativo para o recepcionista”.

Quanto ao **relacionamento entre os setores de Marketing e Gestão de Pessoas** ficou claro que ambos não possuem um planejamento em comum.

Gerente Geral: Não, a gente tem uma estratégia de marketing da matriz, para a divulgação dos empreendimentos nos nossos principais escritórios de vendas que a gente tem em Nova Iorque, em Miami, tem nos principais países da Europa: Espanha, França, Inglaterra, Itália, enfim, até na Rússia, tem na Ásia. Nós estamos em cinco continentes e 24 países. Mas a nossa estratégia local é nossa. Então, assim, é nossa no Brasil.

Por outro lado de acordo com o relato da Gestora de Pessoas (Matriz) o setor de marketing faz o endomarketing ou divulgação interna dos novos planos de marketing, projetos e programas, principalmente com relação aos novos valores e a missão da empresa. Este fato demonstrou um relacionamento favorável entre as áreas de Marketing e Gestão de Pessoas e forte disseminação da inteligência de mercado.

Gestora de Pessoas: ...ele é gerente corporativo de marketing. Então, eles estruturaram esse plano gerencial de marketing, e ele foi disseminando esse plano ao longo dos hotéis, trens e cruzeiros que a gente tem.

Outro fator de grande importância para a OPM é quando toda empresa está praticando ações de marketing, desde as equipes gerenciais até as operacionais ou que lidam diretamente com os clientes (BRUNETTA, 2009). Este fato foi observado no Hotel Cataratas.

Gerente Geral: É... o nosso grande marketing aqui, internamente, é onde o garçom precisa segurar essa bandeira, a arrumadeira, o recepcionista, o mensageiro, é um excelente serviço. Aí a pessoa sai daqui dizendo que isso daqui foi uma experiência de vida. E eles usam muito esse termo: Life Experience. O nosso grande marketing... muito em qualquer grupo de hotéis, o pessoal de vendas diz: “Vender é fácil, difícil é você entregar o que você

vende". Então só vende o que existe. Então, não adianta incluir um pavão aí chega aqui e não tem o pavão. No nosso caso, o pavão já é colorido. Então, você pode colorir mais? Pode, mas eu preciso saber o que você tá dando o pavão, ter um pavão que você possa entregar conforme você pintou lá na venda. Então nosso grande marketing na operação do hotel no dia a dia é surpreender o cliente a todos os momentos. Você está deitado no sol a 45 °C, como tem feito, deve estar agora seus 38 °C, e vem um menor aprendiz com um cesto térmico com uma pinçazinha de bambu, uma toalha gelada ou miniperfumada, você está surpreendendo o cliente. Aquilo não tem quem não goste.

Outras variáveis que possuem relação direta com as possíveis barreiras na implementação da OPM são: a centralização de poder, a falta de autonomia nas decisões e a resistência à mudanças. Neste ponto o que foi observado na empresa pesquisada é a existência relativa de autonomia, devido a hierarquia externa ao Hotel Cataratas, sendo que muitas áreas centrais como Gestão de Pessoas e Marketing, por exemplo, ficam sediadas no Palace Hotel do Rio de Janeiro, também administrado pela Orient Express. Existem visitas e reuniões periódicas entre os gerentes de tais áreas e os responsáveis locais no Hotel Cataratas. Apesar de as diretrizes gerais partirem destas gerências e não propriamente dos representantes locais, o gerente geral afirma possuir total autonomia para sugerir e encaminhar mudanças locais, desde que sejam programadas em conjunto com o orçamento.

Gerente Geral: Total, total.. A gente tem bastante autonomia, desde que a gente siga aquilo que foi preconizado por nós mesmos no orçamento do ano seguinte. Orçamento de 2011 foi concebido em 2009, se não me engano em 10 de setembro, apresentado e aprovado em outubro de 2010. "Ah, mas agora precisa gastar mais um milhão!". Não. Não está no orçamento, fica para 2012. A menos que haja um problema sério. Mas tem total autonomia. No que diz respeito ao pessoal, a autonomia é absoluta, ninguém interfere.

Segundo Day (2001) a cultura organizacional exerce grande influência na implementação da OPM e pode ser considerada uma barreira no caso não seja voltada para os interesses dos clientes. A cultura organizacional e o ambiente interno do Hotel Cataratas passam por processo de transição desde 2007, devido à mudança de administração do hotel. Notaram-se neste caso fatores positivos que podem contribuir para OPM, um deles é a valorização da matriz quanto à preservação das características peculiares de cada hotel em sua região.

A Orient Express ela é um grupo de hotéis "independentes", no sentido de que cada um desenvolve seu próprio perfil. Você tem obviamente normas a serem seguidas, que são iguais para todos, mas você não encontra desses 40 empreendimentos dois que são iguais. Cada um tem a sua filosofia, explora as características locais, a gastronomia, o folclore, as características geográficas, climática. Nisso a gente tem bastante independência. Agora, aquilo que é voltado para a área de recursos humanos, você tem as políticas corporativas assim bastante claras.

A resistência á mudança pôde ser avaliada como baixa a partir das declarações da responsável local da área de Gestão de Pessoas, principalmente referente ao período de transição da antiga para a nova administração do Hotel Cataratas. Segundo ela 80% dos colaboradores foram mantidos no quadro durante e depois do processo da transição e a maioria está trabalhando há quase 4 anos até o momento. Houveram períodos de adaptação percebidos e alguns colaboradores saíram por não se adaptarem as novas exigências de padrões de qualidade. De acordo com os relatos ficou claro que a administração anterior possuía uma relação de paternalismo e quase um sistema de empresa familiar, o que está sendo totalmente modificado com a nova administração. Por outro lado a Gestora de Pessoas Geral afirmou reconhecer como positivo o relacionamento de companheirismo e coleguismo ainda presente entre os colaboradores, resultado da administração anterior.

De acordo com as variáveis analisadas o Hotel Cataratas apresentou baixo indicador de barreira para a implementação da OPM. Apesar de os departamentos-chaves estarem representados em outra localização, a comunicação interna parece fluir de modo ágil e as visitas dos gerentes responsáveis pelas áreas são constantes.

4.2.4 Práticas de Gestão Estratégica de Pessoas que contribuem para a redução das barreiras à implementação da OPM no Hotel Cataratas.

As práticas de Gestão Estratégica de Pessoas foram avaliadas pelas práticas de referência apontadas no referencial teórico (seção 2.3.6): clareza estratégica; disseminação dos objetivos, missão, visão e valores; o sistema de recrutamento e seleção; o controle da rotatividade de colaboradores; o sistema de promoções; a integração aos novos colaboradores; os treinamentos; a avaliação de desempenho e os programas de incentivo.

O papel de Gestão Estratégica de Pessoas na promoção e implementação da OPM pôde ser avaliada a partir da disseminação da estratégia, dos objetivos, missão, visão e valores na organização como um todo. A clareza quanto ao entendimento e tradução na prática destas informações foi avaliada como alta nos níveis gerenciais e operacionais do Hotel Cataratas.

Foi percebida uma unicidade de informações, ou seja, a gerência e os colaboradores falam a mesma “língua”, e conseguem traduzir a teoria das declarações organizacionais em prática do dia-a-dia com os clientes. Com relação à declaração da

missão do Hotel o gerente geral nos informou que esta veio diretamente da matriz. Nos materiais entregues aos colaboradores foram identificadas duas missões, uma geral da Orient Express e outra específica do Hotel Cataratas.

Gerente Geral: Não. Isso veio direto da matriz, no que diz respeito a um conceito macro da empresa, voltado para um mercado de luxo, um serviço que tem que ser obviamente impecável, que envolve você surpreender o cliente, encantar, criar momentos inesquecíveis. Enfim, tudo isso, mas sempre inserido no contexto de onde nós estamos.

O **gerenciamento do valor da marca** também demonstra que a empresa está orientada para o mercado (DAY, 2001). Neste aspecto a gerência geral do hotel demonstrou dar grande valor a marca e ao atendimento das expectativas geradas nos clientes.

Mas então, nossa grande preocupação... a essência do Orient Express... a Orient Express não vende um quarto para dormir, ela vende uma experiência, você viver uma experiência diferente. E obviamente o quarto faz parte dessa experiência, é onde você vai descansar, é onde você vai recarregar sua bateria. A gastronomia faz parte dessa experiência, a limpeza do hotel, o sorriso do funcionário, o uniforme, o jardim, a temperatura da água da piscina, o spa, a sauna, mas aí também obviamente as Cataratas, o passeio de helicóptero, o Macuco, o Safári, o Parque das Aves. Todo esse grande contexto é o que a gente vende, porque o quarto para dormir todo lugar tem. Eu preciso... quando a pessoa compra uma diária aqui ela vem com uma expectativa muito grande, porque a marca gera uma expectativa muito grande. O preço é mais caro, o que gera uma expectativa maior também e quanto maior a expectativa mais afinado tem que estar o serviço para que você possa superar as expectativas...

O gerente geral demonstrou reconhecer que o valor da marca também possui o valor agregado dos serviços oferecidos pelos demais concessionários do PNI. Outra demonstração do gerenciamento do valor da marca pôde ser observada no relato do *guest relation*:

Guest Relation: ...Nós temos essa jóia, que é exclusiva nossa, é um Parque Nacional, ninguém mais vai poder construir um hotel aqui dentro. Portanto, eu acho que esse é a grande... valorizar o nosso produto. E não é por eu trabalho aqui não, mas eu realmente eu acho que a rede Orient Express dá o melhor atendimento, em pequenos detalhes que fazem toda a diferença para o hóspede. E eles sentem isso, sentem e tem aumentado cada vez mais.

A *clareza estratégica* e a compreensão da missão na teoria e na prática da empresa pode ser observada no relato do mensageiro, que possui 7 anos de experiência no Hotel Cataratas.

A missão na teoria:

Mensagem: Seria atender todos... atender e superar. Não só atender e superar, mas encantar todas as expectativas do hóspede. Sempre proporcionando um bom trabalho e hospitalidade e a cordialidade da questão do funcionário. Então isso seria a missão. Seria encantar, na verdade o hóspede, fazer com que ele saia daqui sempre naquela intenção de voltar aqui no hotel.

A missão na prática:

Mensagem: Seria sempre... a gente procura sempre chamar o hóspede pelo nome, não pelo... muitas vezes tem pelo número do apartamento... a gente chama pelo nome. Tentando sempre estar prestando todo tipo de esclarecimento que ele quiser, qualquer tipo de dúvida que ele tiver, sanar qualquer dúvida e fazer, se ele tiver algum problema, qualquer problema dentro do hotel, que esse problema ele se torne nosso, para tentar resolver ele da melhor maneira possível.

Este mesmo fator também foi pesquisado em outras funções do hotel, dentre elas as mais estratégicas, que lidam diretamente com as necessidades dos clientes:

Guest Relation: No Hotel das Cataratas a gente tem como base, como principal, é o atendimento. Por que o Orient Express é realmente conhecido pelos hotéis mais luxuosos do mundo, ou seja, manter essa ideia. E no caso, uma das grandes metas é... o Hotel das Cataratas é em si... é aquilo que eu disse, 80% do hóspedes são estrangeiros, ou seja, dá um pouco de pena ver que essa maravilha toda que nós temos aqui não é tão divulgada pelo turismo brasileiro. É um pouco triste até porque o brasileiro comum vem para cá, vai para o Paraguai, enche de compra e vai embora...

Os relatos puderam indicar os resultados dos investimentos nos treinamentos contínuos oferecidos. Este relato demonstrou a coerência da missão na teoria e na prática:

Recepcionista (4 meses): Bom, com certeza o contentamento dos hóspedes. Cada vez tratar melhor os hóspedes. A missão é, sem dúvida alguma, deixar com ele alguma impressão da cidade, do hotel. Ter uma experiência bem divertida, com certeza...Tratando com a maior simpatia que você puder, sorrindo para ele, chamando pelo nome, são os principais pontos... E fazer com que o problema dele...se transforme no seu problema e você tente resolver como se o problema do hóspede fosse o seu mesmo.

Os **programas de integração do novo colaborador** podem ser utilizados como ferramentas para a disseminação dos objetivos, estratégias, missão, visão e valores da organização. No Hotel Cataratas esta prática já é utilizada. O manual “Acolhimento” entregue ao colaborador durante o programa de integração dos novos colaboradores constam informações claras sobre a missão, visão e valores do Hotel Cataratas e também da administradora Orient Express.

A **rotatividade de colaboradores** da organização pode influenciar nas estratégias de OPM, no sentido de que todos os novos colaboradores devem passar pelo processo de adaptação e treinamentos a fim de estarem afinados com os padrões

de atendimento já estabelecidos. No caso do Hotel Cataratas e de acordo com a responsável local por Gestão de Pessoas, a rotatividade de colaboradores é considerada baixa, mesmo considerando os casos de contratações temporárias nos períodos de altas temporadas.

O **sistema de promoções** na maioria das vezes influencia no comprometimento e motivação dos colaboradores. No caso do Hotel Cataratas existe um **plano de carreira** e um programa de desenvolvimento onde os colaboradores traçam metas a serem alcançadas.

Gestora de Pessoas (matriz): Existe um plano de carreira. Então todo programa de desenvolvimento que ele traça para ele mesmo, e que é de uso do gestor, onde o gestor dá o feedback para ele, se é aquilo que é esperado, se não, é e acaba mudando com o consentimento dele as metas e os objetivos, ele acaba retornando para ele em desenvolvimento, ou seja, ele traça para gente um mapa, onde a gente consegue visualizar o Hotel das Cataratas como um todo e cada movimento do profissional, para onde ele deseja ir, ou é uma promoção horizontal ou é uma promoção vertical dentro da nossa estrutura. Então, a gente tem aí um panorama que irá começar esse ano.

O **treinamento e o desenvolvimento profissional dos colaboradores** são considerados ações estratégicas da área de Gestão de Pessoas, fazem parte da *gestão do conhecimento* e contribuem com a implementação da OPM (RIBEIRO, 2006). No caso do Hotel Cataratas os treinamentos são contínuos e seguem um programa de desenvolvimento. Conforme a afirmação do Gerente Geral: “O nosso treinamento é constante”. Tal informação foi confirmada também pela recepcionista: “Sim, sim. O treinamento ele é contínuo, está sempre aperfeiçoando, sempre dando um toque, enfim sempre tem treinamento.

De acordo com o relato anterior do gerente geral a Orient Express segue altos padrões de qualidade, tanto exigidos pela ISO 14000, quanto pelo sistema de auditoria da empresa Leading (LQA – Leading Quality Assurance). A realização dos treinamentos possui o foco nos padrões de qualidade que serão medidos posteriormente em avaliações de desempenho.

Gerente Geral: Agora, o grande valor de você ter a ISO 14000 e essa SA 8000 é você fazer bom uso da certificação. Ter para pendurar na parede não adianta, você cumpre sua missão junto ao IBAMA e ao Instituto Chico Mendes, mas o meu consumidor hoje ele é interessado nesse contexto, não é? Então, a gente pode tirar partido disso. O funcionário que trabalha aqui, uns foram muito treinados em processos relacionados a alto impacto, outros um pouco menos, mas todos estão sendo treinados e isso agrega valor ao currículo deles. A arrumadeira que tem experiência em um hotel com preocupação com o meio ambiente, com certificado, você coloca um aviso no quarto que diz o seguinte, em português e inglês: “No Hotel das Cataratas sabemos que muitos hóspedes têm interesse em preservar o meio ambiente. Por isso, desenvolvemos esse programa.

Mais uma vez fica clara a preocupação quanto ao monitoramento da marca. Pela afirmação do gerente geral:

São treinados, vem gente de fora, dão palestras. A nossa marca Orient Express tem que trazer alguma coisa intrínseca a essa marca. E o que está intrínseco a essa marca? A sofisticação, a superação, a expectativa, os mimos, os encantos. Isso é Orient Express.

O treinamento de líderes também é considerado como uma ação estratégica para a implementação da OPM. Na organização estudada os líderes de equipes recebem treinamentos de modo contínuo. Conforme a gestora de pessoas da matriz: “os gestores ele tem sim, esse programa de desenvolvimento... são 4 módulos, e uma carga horária em torno de 44 horas”.

O planejamento da área de gestão de pessoas quando integrado com as ações de marketing é um grande sinalizador de que a empresa está orientada ao mercado. Este fato pode ser observado no Hotel Cataratas. A partir de um projeto para o próximo ano, a Orient Express pretende implantar o que está sendo chamado de “academia de vendas”, trata-se de treinamento para não vendedores. Neste sistema todos os colaboradores do Hotel receberão técnicas de como abordar e vender novos pacotes aos hóspedes. Esta ação é considerada estratégica e contribui para a implementação da OPM. Conforme declaração da gestora de pessoas (matriz) um projeto piloto já está sendo implantado num dos hotéis da rede na Rússia:

O ano passado a gente teve um enfoque nessa avaliação de desempenho, na pesquisa de satisfação, esse ano a gente continua com essas ferramentas sendo que o enfoque em desenvolver lideranças para os futuros líderes, futuros executivos e ano que vem a gente vem com outro programa que é um programa de academia de vendas. É vendas para o não vendedor. Para alavancar mais processos de venda interna. De assim, do próprio recepcionista vender um apartamento com uma categoria melhor ou do próprio garçom vender uma massagem no SPA. Então fazer um up serie, que a gente chama, uma venda acima.

A avaliação de desempenho demonstra o quanto a empresa está direcionada para a medição dos resultados e também é uma ferramenta que pode medir a motivação e comprometimento dos colaboradores. No Hotel Cataratas existe um sistema de avaliação periódica que monitora os padrões de qualidade.

Gerente Geral: Nós temos avaliação periódica, na empresa como um todo. O grupo tem essa avaliação mundial através de um instrumento que chama-se Talent to box. Você pode inserir todos os seus dados via internet. Isso é compilado e depois mandado o resultado para nós. Não só dessa avaliação pessoal, como também junto à pesquisa de opinião do funcionário, em relação a tudo o que envolve relação dele com a empresa, que vai desde perspectiva de crescimento, uma visão de futuro dentro de uma empresa (se o funcionário se vê dessa forma ou não), até a satisfação dele com o ambiente e a alimentação.

Com o resultado das avaliações são tomadas providências para se for o caso corrigir as ações inadequadas. Este fator tem relação com o tempo de resposta perante as mudanças que são necessárias, corroborando com ações de OPM.

Gerente Geral: Pega-se os pontos em que se errou e martela, martela, martela... e daqui a vinte anos se faz a mesma coisa. Já se viu, por exemplo, hotéis tirarem 90 de avaliação e na avaliação seguinte tirar 72. Isso é um desastre? Não, mas você não pode criar um rótulo único para a situação. ... a ideia disso não é crucificar ninguém, é identificar falhas para que a gente possa se ajustar. São falhas por falta de treinamento, por falta de conhecimento dos padrões ou é uma falha circunstancial? Na hora que a pessoa chegou à recepção estava um caos: estavam parados dois ônibus com 80 pessoas. Aí você não tem como... você não consegue manter aquele padrão.

Outro tipo de avaliação é realizado para medir o desempenho individual de cada colaborador.

Gestora de Pessoas (matriz)..a gente tem um programa de desenvolvimento para qualquer colaborador. A gente tem uma avaliação de desempenho e dentro dessa é gerado um programa de desenvolvimento individual, onde são traçadas as metas para essa pessoa, qualquer funcionário participa disso e ao longo daquele ano ele é avaliado se ele cumpriu ou não aquele desenvolvimento. Então, o desenvolvimento diz respeito tanto a parte profissional quanto a parte comportamental.

Os **programas de incentivo** e orientação do sistema de recompensa podem ser utilizados como ferramentas para o maior engajamento dos colaboradores nas ações de OPM (JAWORSKI, KOHLI, 1993). No Hotel Cataratas existem alguns incentivos para o colaborador, porém não estão necessariamente ligados aos resultados ou metas alcançadas pelos líderes ou equipes, mesmo assim são tidos como programas de reconhecimento pelo tempo de casa.

Gestora de Pessoas (matriz): ...E agora a gente tem uma nova política que é Descobrindo a Oriente Express e o nosso colaborador, ele pode viajar o mundo inteiro. Então, é como se fosse um programa de reconhecimento. Então, a partir da quantidade de tempo que ele tem de casa, ele tem direito a tantos dias de hospedagem gratuita. ...Completando um ano, ele já tem três dias gratuitos em qualquer hotel do mundo, aí ele vai, faz a reserva, vem no RH, pega uma declaração de que realmente ele é funcionário, de que realmente ele entrou naquele período e aí ilimitado.

As contribuições da área de Gestão de Pessoas para a redução das possíveis barreiras de OPM puderam ser observadas em práticas de Gestão de Pessoas que são utilizadas no Hotel Cataratas e foram consideradas de alto impacto para os resultados organizacionais.

VARIÁVEIS DE PESQUISA	SÍNTESE ANALÍTICA DO ESTUDO DE CASO 2 – HOTEL CATARATAS	RESULTADO
Práticas de orientação para o mercado – OPM	Práticas de OPM que caracterizam a organização como sendo orientada para o mercado.	EMPRESA ORIENTADA PARA O MERCADO
Geração de Inteligência	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Levantamento das necessidades dos clientes a partir de pesquisa de satisfação. ✓ Medição da qualidade dos serviços a partir do “Cliente Oculto”: ferramenta avançada de pesquisa. ✓ Antecipação quanto às mudanças do cenário de negócios pela venda de hospedagem para os eventos da Copa de 2014. 	GERAÇÃO DE INTELIGÊNCIA DE MERCADO SATISFATÓRIA.
Disseminação de Inteligência	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reuniões periódicas com gestores de áreas. ✓ Percepção da necessidade de mudança além dos resultados das pesquisas. ✓ Tratamento personalizado pela função do guest relation. 	DISSEMINAÇÃO DE INTELIGÊNCIA SATISFATÓRIA
Concepção de Resposta	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Encaminhamento e solução imediata das reclamações dos hóspedes. ✓ Preparo antecipado de estrutura de recepção para os grandes eventos internacionais. 	CONCEPÇÃO DE RESPOSTA SATISFATÓRIA
Possíveis Barreiras internas à implementação da orientação para o mercado	Baixo indicador de barreiras de OPM.	AUSÊNCIA DE BARREIRAS DE OPM
Dificuldades no relacionamento interdepartamental, conflitos e falta de comprometimento do colaborador	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ausência de conflitos disfuncionais pessoais ou interdepartamentais. ✓ Comunicação interna e comunicação com a matriz são satisfatórias. ✓ Comprometimento do colaborador satisfatório de em alta. 	AUSÊNCIA DE CONFLITOS.
Insatisfação dos colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Satisfação do colaborador avaliada de modo satisfatório. 	SATISFAÇÃO DO COLABORADOR
Centralização, falta de autonomia nas decisões e resistência à mudanças	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Relativa autonomia, desde que repassadas as propostas aos níveis superiores, que são prontamente analisadas e atendidas de acordo com o orçamento; ✓ Baixa resistência à mudanças. 	RELATIVA AUTONOMIA NAS DECISÕES

Práticas de gestão estratégica de pessoas utilizadas que contribuíram para a redução das possíveis barreiras à implementação da OPM.	Alto investimento em práticas estratégicas de Gestão Pessoas.	PRÁTICAS ESTRATÉGICAS DE GESTÃO DE PESSOAS
Clareza estratégica e disseminação dos Objetivos, Missão, Visão e Valores	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conscientização quanto a necessidade de valorização e monitoramento da marca. ✓ Utilização de programas de integração e treinamentos para a disseminação das estratégias e missão da organização. ✓ Treinamento de líderes. 	ALTO ÍNDICE DE DISSEMINAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS.
Recrutamento, Seleção, Rotatividade e Promoções	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Baixa rotatividade de pessoal. ✓ Programa de desenvolvimento e Plano de Carreira. 	ALTO INVESTIMENTO NO DESENVOLVIMENTO DO COLABORADOR.
Integração, treinamento, avaliação de desempenho e programas de incentivo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Avaliação periódica de desempenho individual. ✓ Programa de Integração e treinamentos de modo continuado. 	INVESTIMENTO NO ACOLHIMENTO DO NOVO COLABORADOR.

Fonte: Elaborado pela autora de acordo com os resultados das análises do estudo de caso apresentado.

Quadro 11 – Síntese analítica do Estudo de Caso 2 – Hotel Cataratas.

O Hotel Cataratas possui várias práticas de orientação para o mercado e também é um caso exemplar no investimento do desenvolvimento dos colaboradores. Seu ponto forte é a avaliação contínua da qualidade. A implantação da ISO 14000 e da S.A 8000 parecem estar ajudando neste processo, porém antes mesmo de conseguir a certificação o Hotel Cataratas já utilizava métodos rígidos de qualidade, a fim de *ir além da excelência* no atendimento aos hóspedes.

4.3 ESTUDO DE CASO 3 – MACUCO SAFÁRI, MACUCO ECOAVENTURA E CÂNION IGUAÇU

As concessionárias Macuco Safári, Macuco Ecoaventura e Cânion Iguaçu serão apresentados como um estudo de caso único, visto que possuem a mesma estrutura administrativa e gerencial. Apesar de possuírem CNPJ separados são de propriedade de um mesmo grupo, sendo dirigidas por um proprietário majoritário. Possuem administração unificada, aos moldes de unidades de negócios de uma mesma organização. A fim de facilitar a exposição da análise será utilizada a denominação “Grupo Macuco Safári”

Foi realizado um total de 6 entrevistas, das quais: um dos diretores, representando a área de marketing da empresa; o encarregado administrativo; a gestora de pessoas dentro PNI; a gestora de pessoas do escritório central; a bióloga e a auxiliar da área comercial.

4.3.1 Contexto organizacional do Grupo Macuco Safári

O *Grupo Macuco Safári* é composto pelas concessionárias Macuco Safári (Ilha do Sol), Macuco Ecoaventura e Cânion Iguaçu. A seguir serão apresentadas algumas características e o contexto organizacional de cada uma delas, a fim de descrever seu público, produtos e objetivos atuais.

A concessionária ***Macuco Safári (Ilha do Sol)*** é responsável pelo passeio de barco no canal das Cataratas do Iguaçu, sendo este realizado em várias modalidades. Possui concessão de mais 10 anos para operar no PNI. Esta concessão foi renovada em 28 de junho de 2010. Foi a única habilitada a concorrer e cumpriu todas as exigências do edital. Possui em seu quadro funcional um total de 112 colaboradores, tendo o maior número em relação às outras empresas do grupo.

De acordo com o chefe da Unidade de Conservação, Jorge Pegoraro, a empresa investirá cerca de R\$ 5 milhões de reais em reformas, e ampliações e benfeitorias na área de recepção, banheiros, píer, trilhas e porto de embarque. Outra preocupação é quanto a acessibilidade para o visitante fazer o passeio de barco. Haverá a instalação de um plano inclinado (cadeira elevadora) permitindo o acesso

de cadeirantes ou portadores de outras necessidades especiais tenha acesso da barranca do rio até o embarque nas lanchas do passeio.

Na área ambiental, a Ilha de Sol terá de se enquadrar as exigências para obter a certificação ambiental NBR ISO 14001, incluindo um plano de gestão dos resíduos sólidos, e pesquisa de impacto ambiental sobre a fauna aquática do rio Iguaçu, entre outros.

Está previsto também a informatização da área de recepção e venda de ingresso semelhante ao da concessionária Cataratas do Iguaçu S.A, que conta com um sistema integrado de controle de venda dos ingressos. “Com a licitação o passeio vai ganhar uma nova cara, dando mais qualidade e conforto ao visitante”, complementa o chefe do ICMBio.

A concessionária **Macuco Ecoaventura** oferece o Safári Ecológico com os passeios: trilha ecológica poço preto; trilha ecológica bananeira; passeio porto canoas/ taquara; giro rápido garganta e floating.

A Macuco Ecoaventura possui passeios fora do PNI, como, por exemplo, no lago Itaipu. Acaba de ganhar a licitação para a construção de uma Torre no lado brasileiro do Marco das Três Fronteiras.

A concessão no Parque Nacional do Iguaçu teve início em 2002 e irá até 2017. A empresa possui em seu quadro funcional 16 colaboradores.

A concessionária **Cânion Iguaçu** desenvolve atividades de ecoturismo e turismo de aventura, através da prática de Rapel, Arvorismo, Rafing, Tirolesa e Escalada em Rocha. Busca desenvolver a consciência ambiental aliando diversão a preservação de seus visitantes.

A empresa está aberta desde 2003 e hoje é de propriedade do grupo Macuco Safári. A concessão teve início no ano 2002 e irá até 2017. A concessionária Cânion Iguaçu possui em seu quadro funcional 15 colaboradores.

Sua missão está declarada de modo público no site: “Operar turismo de aventura e atender nossos visitantes com qualidade, superando suas expectativas, aliado a conservação do meio ambiente, proporcionando interação entre os visitantes e o meio, num contato com a natureza seguro e divertido”.

4.3.2 Práticas de Orientação para o Mercado – OPM no Grupo Macuco Safári

As práticas de orientação para o mercado do Grupo Macuco Safári foram avaliadas tendo como base os mesmos indicadores utilizados em todos os estudos de casos, a fim de preservar a padronização e isenção da pesquisa: Geração de inteligência de Mercado; Disseminação de inteligência e Concepção de Resposta, conforme a DC - definição constitutiva - apresentada no capítulo três.

As práticas de orientação para o mercado utilizadas no Grupo Macuco Safári não foram consideradas significativas. Foi identificado que existem alguns traços ou práticas das organizações que as orienta para o mercado, porém não existe o conhecimento e nem intenção clara de utilizar as ferramentas e foco principal na OPM. A *orientação para o produto* apresentada por Kotler e Keller (2007) parece ser um traço marcante no Grupo Macuco Safári. A seguir serão apontadas algumas práticas de OPM presentes no Grupo Macuco Safári.

A geração da inteligência de mercado a partir da ***identificação das necessidades dos clientes*** é obtida através dos responsáveis pelos passeios ou atrativos, uma turismóloga e também por uma bióloga, que ao terem *contato com direto com os clientes* levantam suas necessidades e possíveis insatisfações procurando resolvê-las de imediato. As dificuldades dos colaboradores são solucionadas através de treinamentos. Na declaração do diretor ficou clara a *orientação para o produto*, demonstrada pela preocupação quanto à qualidade na prestação do serviço, no que diz respeito ao cuidado com a “saúde do passeio”.

Diretoria: ...nós temos uma turismóloga que cuida da “saúde do passeio”, das trilhas, da satisfação do cliente. ...essa turismóloga está em contato direto com o turista, fazendo pesquisa, anotando, verificando qual o grau de satisfação do cliente dentro do passeio. Se as informações foram satisfatórias, se não foram são passadas para a bióloga... a bióloga entra em treinamento com a equipe motoristas, guias, pintores, pilotos. Há um monitoramento... nós temos cláusula contratual com o próprio governo federal, um gestor nosso que requer que haja um monitoramento dessa qualidade, junto ao visitante e posteriormente prestada a ele também.

Por outro lado o contato direto com o cliente e a constante adequação operacional de atendimento para melhor servi-lo, demonstra o esforço de aumentar a retenção de clientes, sendo um traço característico da empresa orientada para o mercado (DAY, 2001).

A pesquisa de mercado também é realizada a partir do contato com as agências de turismo, consideradas parceiras das concessionárias. Outras fontes de informações são os órgãos responsáveis pelo turismo em Foz do Iguaçu. Apesar das fontes de informações o Grupo Macuco não possui um sistema de tratamento dos dados obtidos.

Diretoria:...temos contato com as agências, porque não trabalhamos com mercado “além mar”, ou seja, não trabalhamos com o mercado fora do Brasil e fora da nossa base, que é Foz do Iguaçu, ou seja, temos uma parceria com mais ou menos 150 e 200 agências aproximadamente. ...Embora há o crescimento no volume de mercado a cada ano, devido a Itaipu ter integrado um bloco de política interna para Foz do Iguaçu, junto com COMTUR, Conselho Municipal de Turismo, Secretaria de Turismo, Instituto do Fundo Iguaçu, o ICVB que é o Convention Bureau. Foi feita uma integração de todos esses órgãos para identificar qual o mercado que vai ser melhor aproveitado, ou seja, várias consultorias, renomes do turismo nacional para indicar qual é o caminho também. Então, isso tem ajudado a fazer o crescimento de larga escala, um crescimento acentuado e contínuo.

Existe uma *pesquisa de satisfação do cliente* ou visitante exigida pelos contratos de licitação, porém foi percebida falta de utilização de tais dados, optando-se por utilizar outras fontes de informações sobre os clientes, como por exemplo, a que ocorre no contato direto dos colaboradores com o visitante.

Encarregado: Nós temos uma documentação que é deixada lá. A pessoa por livre e espontaneidade vai e preenche. Porém, nós não ficamos presos a isso. Periodicamente, o nosso pessoal faz uma entrevista...

O encarregado apresentou a dificuldade percebida no monitoramento dos passeios ou produtos, que são os “falsos guias”. São profissionais que se dizem guias e praticam preços acima dos padronizados. A maneira que a empresa faz para se proteger de tais abusos é divulgar os preços em seu material impresso de divulgação. Mais uma vez fica evidenciado o foco no produto.

A grande dificuldade que a gente tem no nosso produto são os intermediários, que eles às vezes estragam um pouco o nosso produto... os ditos agentes de viagens, que não são as verdadeiras agências. As agências mesmo têm contato conosco e atuam corretamente, mas as vezes tem no meio profissionais que se dizem guias..., eles arrancam dinheiro do turista. Falam que o preço está lá em cima...Só que nós temos a divulgação do preço, conforme o Procon, tudo isso é padrão...

A identificação das mudanças e provável efeito das mesmas no ambiente de negócios estão sendo avaliada com otimismo pelo Diretor. Apesar de afirmar ainda não ter previsões de aumento significativo de visitantes estão dentro das expectativas que comportam estrutura e atendimento adequados.

Diretor: Bom, a gente está bem otimista quanto a Copa do Mundo, Vote Cataratas, Olimpíadas. Mas a gente não tem ainda, por exemplo, uma definição dos próprios esportes, se vai haver um fluxo maior... por que aí a gente teria que fazer uma mesa redonda com o próprio gestor dizendo que haverá um aumento de um milhão e duzentos para dois milhões e quatrocentos, isso é um aumento... esse aumento de cem mil, duzentos mil já está dentro das nossas expectativas... um milhão e meio. Agora, acima disso tem que rever a própria concessionária Cataratas, tem que rever como ela vai transportar, de tempo em tempo, qual é a nossa capacidade de carga real do Parque, aí vai haver muito mais vans...

Já na visão do encarregado haverá muita alteração na infraestrutura *interna*, e independente desses eventos, já existia uma previsão de mudanças para adequação das exigências do novo contrato de licitação. Conforme suas palavras: *“Olha, muita alteração na questão física... Nós já estamos buscando, primeiro, adequações internas, dentro do que a gente está desenvolvendo dentro de um novo contrato”*. Do ponto de *vista externo* o encarregado também apontou providências que já estão ocorrendo no sentido de mobilizar seus parceiros estratégicos no Rio de Janeiro para a venda de seus produtos. Neste item demonstrou ter *visão estratégica* orientada ao mercado, pela antecipação de ações aos eventos de significância para o negócio e clareza quanto às estratégias internas e externas (DAY, 2001).

Encarregado:...Na parte externa, nós temos muitos contatos fora. Nós temos um escritório no Rio de Janeiro, que é de uma empresa coligada, a gente atua assim também. Por quê? O portão de entrada no Brasil...é pelo Rio de Janeiro. ...Nós estamos lá desde 2007. Então nós temos desenvolvido um trabalho já junto com as operadoras de turismo, e o contato é bom. Nós esperamos que isso vai dar um alavancada... a gente chega no nosso produto final. Mas vai dar uma alavancada geral principalmente para a cidade. Isso vai depender um pouco... eu não vou falar nem... não é partidária questão, mas vai depender muito de vontade política. Eu acho que independente de partido político, partido que seja prefeito, governador, presidente e tudo, eu acho que podem haver alianças de trabalho muito boas.

O encarregado apresentou também sua preocupação quanto a política ou o poder público que pouco incentiva o turismo na região. Utilizou o exemplo da Bahia para ilustrar, que dependendo da vontade política é possível realizar um trabalho forte e conjunto de aliança público-privada.

Hoje, quem não houve falar da Bahia, por exemplo? Por quê? Eles têm um trabalho de divulgação fantástico... chega aqui para nós a mídia. Você pode ver, vinculado aqui na mídia da região sobre a Bahia. Por quê? Por que eles são ruins, chatos, eles fazem isso? Não, eles estão fazendo a parte deles. Eu vejo que nós pecamos muito com isso. A nossa divulgação ela tem sido medíocre...

Afirma que o Parque Nacional do Iguaçu está fazendo sua parte na divulgação do parque e que as empresas do grupo também fazem esta divulgação, mas poderia ser melhor com as alianças do poder público.

A nossa divulgação particular ela é boa, nós estamos muito além... tanto é que a nossa captação dentro do número de visitantes ela tem melhorado no decorrer do período. E hoje, estamos completando 72 anos do Parque Nacional, hoje é o seu aniversário e eu vejo assim que o Parque Nacional tem feito a sua parte. ... você pode ver que no mínimo uma vez por semana aparece o Parque Nacional do Iguaçu no “Bom Dia, Paraná”, que vem a seguir do “Bom Dia, Brasil”. Por quê? Essa parte tem sido feita. Está expandindo o Parque Nacional não só como concessionária, explorando o produto... mas nós participamos na divulgação dele...creio que a cidade em si ela tem pecado nessa questão dos investimentos em divulgação.

Ainda com a visão do ambiente do negócio refere-se à iniciativa do governo federal na divulgação e transformação da Itaipu como ponto turístico, sendo um exemplo a ser seguido pelo Parque Nacional do Iguaçu.

...não sou partidarista, mas temos que dar mão a palmatória ao governo federal, que através da Itaipu, tem sido quem nos divulga. Começou há pouco tempo, mas eles estão conseguindo divulgar a região. Estão conseguindo transformar um passivo ecológico enorme, que é uma barragem de Itaipu, com aquele lago, que é um passível impagável, não há royalties que pague e estamos conseguindo transformar em ponto turístico. E é uma coisa que nós também devemos trabalhar.

Comenta sobre a condição da Itaipu não ser exatamente uma concorrente e faz trocadilho para um possível significado da palavra concorrente ser “correr junto”, para expor a sua relação com a Itaipu.

Eu acho que Itaipu não é concorrente com o Parque. Eu acho que ela seria a verdadeira palavra “concorrência”, que é correr junto, então eu creio que é isso. Eu sei, eu tenho certeza que esses eventos que virão eles serão realmente uma alavanca muito grande para Foz do Iguaçu em si. Não só para o Estado do Paraná, mas para Foz do Iguaçu, principalmente.

Como já comentado anteriormente, a orientação para o produto apresentada por Kotler e Keller (2007) parece ser um traço forte no Grupo Macuco Safári. O encarregado comenta a respeito da ausência de concorrentes diretos o que mostra sua visão e monitoramento quanto à concorrência.

Encarregado. Hoje há uma aceitação muito boa do passeio, o percentual de satisfação é muito alto, porque o produto realmente é bom. Por que eu trabalho no produto. Mas a gente sabe que você encontrar um produto com a qualidade que nós temos é muito difícil nessa região. Eu posso dizer que eu viajo muito e no Brasil é difícil você encontrar um serviço com essa qualidade de serviço...

A **disposição para inovar e o gerenciamento da qualidade** são fatores que orientam a organização para o mercado (DAY, 2001). No caso do Grupo Macuco Safári, estes traços foram evidenciados. Mesmo a ausência de concorrência direta não invalidou a busca da melhoria qualidade dos serviços e a predisposição para inovar os serviços, exemplificado no caso de acessibilidade aos portadores de necessidades especiais, demonstrando também interesse em contribuir com os projetos de inclusão social.

Encarregado:...somos top e não precisamos melhorar? Pelo contrario, a gente consegue enxergar, mesmo em outros produtos que não tenham a nossa qualidade, algumas coisas que sempre tem nos ajudado a melhorar o nosso serviço. Então nós vamos ter questão de acessibilidade. A gente já atua com acessibilidade, mas de apoio. Nós temos um grupo de apoio aos portadores de deficiência. A gente nunca deixou... uma pessoa nunca deixou de fazer o passeio em virtude de ser portadora de algum tipo de deficiência, nem visual, nem física. A gente sempre atendeu. Mas agora, a gente está dando uma inovada. Hoje nós vamos ter sinalização tátil em todo o piso. Todo o nosso circuito... a pessoa ela vai ter a acessibilidade.

A disseminação de inteligência pelo **encaminhamento interno das informações** recebidas pôde ser identificada na exposição quanto à realização de reuniões interdepartamentais que tratam da necessidade de melhoria dos serviços prestados de modo global.

Encarregado: (...) as nossas reuniões, às vezes a gente chega em pontos de discórdia como em qualquer reunião que se chega, mas a gente vê que isso vem alimentando a gente e vem alimentando a cadeia inteira.. Tanto é que o nosso trabalho tem sido voltado para isso, a gente tem buscado profissionais acima do que nos é exigido. Em virtude do quê? "Ah, temos um bom serviço prestado?". Temos. Quando falou bom para mim, o bom é inimigo do ótimo. Então a gente não quer ficar nessa questão do bom. Nós temos condições de ser bem melhores. Nós estamos implantando no grupo aí três ISOs. A principal é a 14001, mas a gente vai trabalhar na área da 9000 também.

Outra forma de disseminar a inteligência de mercado são as informações sobre o comportamento dos clientes perante os produtos ou a *marca* da organização (DAY, 2001). No Grupo Macuco Safári não foi percebida o conhecimento dos clientes por parte dos colaboradores. Ao ser solicitado dados sobre o número de

visitantes no de 2010 em cada concessionária não foi possível obter tais informações, inclusive no setor comercial.

As ações diante da *percepção da necessidade de mudança* foram avaliadas como sendo satisfatória. A *solução dos problemas* é feito em tempo real ou imediato, a partir de reuniões pontuais com cada área ou profissional responsável.

Diretoria: Quando a gente tem uma avaliação junto com a turismóloga. Quando ela alerta em algumas áreas, por exemplo, motoristas, condutores, pilotos, então a gente tem separadamente reuniões com os colaboradores. Não são reuniões periódicas. ... a turismóloga, a bióloga, analisa e "olha, a gente está com um problema naquele setor". Então a gente corrige aquele setor. Mas isso é um tempo muito pequeno, não é uma situação de você deixar dias. Às vezes são horas.

As **reclamações e sugestões dos clientes** são encaminhadas ou *solucionadas de modo imediato*. Isto demonstra que as informações a respeito das necessidades imediatas dos clientes fluem de maneira rápida entre os setores responsáveis.

Diretoria: Causou problema, houve o problema, não tem como solucionar, mas tem como minimizar, chamar o cliente, conversar ou fazer a devolução ou ele repetir o passeio. Ou se aconteceu algum problema que ele foi lesado, que na realidade a gente entende que o turismo é uma indústria. Então, a gente não pode dizer "Somos absolutos, por estar numa área de concessão". Não tem como. ...qualquer problema tem que ser minimizado. Os colaboradores eles entendem que ou ele vai repetir o passeio de barco ou alguma coisa que não saiu durante o esperado, ele retorna.

Foi observado que todos colaboradores que estão em campo ou trabalhando dentro do PNI, utilizam a comunicação via rádio. Conforme informou a Gestora de Pessoas do parque, todos passam por treinamento no primeiro dia de trabalho para saber como manusear o equipamento de comunicação. O sistema de rádio agiliza a comunicação e aumenta a segurança dos guias na condução dos visitantes.

Na avaliação global quanto o grau de OPM do grupo Macuco Safári, ficou clara o esforço contínuo para a solução de problemas em tempo real, porém as empresas não possuem mecanismos ou técnicas, aos moldes de um sistema de CRM – *Customer Relation Management*, para o levantamento e principalmente de tratamento de dados a respeito da satisfação dos clientes.

Outro ponto identificado foi quanto à diferença de visão do mercado ou o ambiente do negócio, apresentadas pelo diretor e pelo encarregado. Cada um possui visões internas e externas diferentes. Apesar de a somatória das duas visões serem oportunas para o Grupo Macuco Safári, não foi percebido que ambos

compartilhem suas ideias, o que pode demonstrar algum tipo de *gap* ou falha de comunicação interna, principalmente em relação a clareza das estratégias globais da empresa.

4.3.3 Barreiras de implementação da Orientação para o Mercado no Grupo Macuco Safári.

As barreiras de implementação da OPM foram pesquisadas a partir da possibilidade de incidência de dificuldade no relacionamento interdepartamental, falhas na comunicação interna, dificuldade de relacionamento entre as áreas de gestão de pessoas e marketing; conflitos; falta de comprometimento e insatisfação do colaborador; centralização, falta de autonomia nas decisões e resistência à mudanças.

A *comunicação interna* ou a falha desta é uma possível barreira identificada na implementação da OPM (TOALDO, 1997). O Grupo Macuco Safári demonstrou grande agilidade no quesito comunicação interna, no que diz respeito a questões operacionais e quanto à solução de problemas em tempo real, porém como visto anteriormente, parece falhar na divulgação ou disseminação clara de estratégias para a organização.

Gestora de Pessoas (parque): Um dos pontos que a gente entende que ocorre para a melhoria do atendimento ao nosso cliente são basicamente reuniões setoriais, reuniões e treinamentos, reuniões para serem resolvidos os pontos em questão, os problemas do nosso dia a dia e treinamento. Treinamento na área comportamental, atendimento, qualidade, voltado para especificamente para a nossa área de atendimento ao visitante.

Na visão do diretor a comunicação interna é boa no sentido de facilitar as tomadas de decisões operacionais, porém ficou claro novamente, a centralização de poder. São pessoas chave, no caso a turismóloga, os biólogos e a gestora de pessoas no parque que atuam como “supervisores” dos passeios para levar os problemas a serem resolvidos pela direção ou setores específicos.

*Diretor: Aí nós temos o RH que controla o pessoal aqui dentro. Temos a turismóloga, temos a bióloga, temos o encarregado de plataforma, temos o encarregado de embarque, então há várias comunicações que elas vão se completando. A turismóloga sentiu falta de um veículo a mais na trilha. Ela chega para o encarregado de embarque: “Preciso de uma, que tá dando atraso lá naquele setor”. Ela é como se fosse um **cliente oculto...**, ela não fala nada para aquele setor, o que está acontecendo o problema. Simplesmente se dirige rapidamente para o setor que tem o poder de decisão, comigo...ou com o próprio embarque.*

Com relação à *administração de conflitos*, outra possível barreira na implementação da OPM, foi identificado que no Grupo Macuco Safári ocorrem diversos tipos de conflitos, inclusive entre colaboradores das concessionárias do grupo. Segundo a gestora de pessoas do escritório, os conflitos são resolvidos a partir de conversas entre as partes na tentativa de reconciliação. Aponta que os problemas de falta de adaptação do colaborador geram conflitos de convivência no trabalho e tendem a se repetir continuamente. Nestes casos normalmente ocorre o desligamento do colaborador inadaptado.

Gestora de Pessoas (escritório): ...mesmo que seja de outra empresa, dois colaboradores de duas empresas, os dois são chamados para a administração e a gente ouve ambas as partes e vê a possibilidade que eles retornem a atividade normal tranquilos. Por que tudo o que gera conflito, normalmente é num momento de estresse de uma das partes. E todas as vezes que eu chamo para conversar aqui na administração, normalmente a pessoa que está errada ela admite e acaba se reconciliando com o colega, normalmente é assim. Agora, quando a gente vê a mesma situação com aquele mesmo colaborador, uma, duas ou três vezes, aí realmente não têm como continuar. Por que aí já não é problema daquele dia, de ter acordado e tido um problema em casa. Não, é que realmente a pessoa não consegue conviver com as demais, não consegue conviver no trabalho calmo. Daí a gente não tem como continuar.

Na opinião da gestora de pessoas (parque), o Grupo Macuco Safári passou por momentos mais críticos em relação a conflitos internos e hoje está melhor. Porém aponta como problemática a atuação de gestão de pessoas dentro do parque, devido à logística ou do distanciamento físico entre as empresas do grupo, ao afirmar: *“Essa descentralização de todos acaba complicando um pouco as atividades e de uma empresa para outra é longe. Então assim, ter o monopólio de todo esse pessoal é bastante complicado”*. Ficou claro neste ponto que a descentralização física exige uma supervisão local e a centralização administrativa está prejudicando ou dificultando o acompanhamento dos colaboradores.

A *centralização de poder* é considerada uma barreira na implementação da OPM, pelo fato de não incentivar as tomadas de decisão localmente e nem estimular o compartilhamento da visão estratégica da empresa.

Neste sentido o Grupo Macuco Safári está formando novos líderes para que assumam os setores essenciais, porém não ficou claro se haverá uma descentralização administrativa.

Gestora de Pessoas (parque): Ainda hoje, existem os departamentos, mas nós ainda estamos tentando montar essa equipe de líderes. Nós estamos buscando a formação de alguns líderes para que assumam determinados setores que são essenciais dentro do Macuco hoje. Então assim, são vários funcionários novos, uma boa porcentagem dos funcionários hoje dentro do Macuco tem menos de 6 meses, em razão da rotatividade.

Ainda com relação à centralização administrativa, o diretor afirmou que antes existiam encarregados para cada concessionária, porém ocorreram problemas e conflitos internos com este modelo de gestão e a direção da empresa decidiu por centralizar a gestão.

Diretoria: Não. Nós centralizamos devido a ter várias gerências, vamos dizer assim, e aí não se falava a mesma língua, cada um tentava... ou seja, puxar para o lado que estava indo. Eu falei um negócio errado... concentramos todo um setor comercial, um setor operacional, um setor de RH como te falei, de biólogos e quando a gente identifica qualquer problema a gente vai para lá. E quando a gente tem essa comunicação de vendas para todos os produtos, a gente unificou todo o sistema. Os três a gente unificou dentro de um só, então tem três ou quatro pessoas que cuidam da venda, das reservas...

Em outro momento o diretor abordou a questão da autonomia dos setores, afirmando que os mesmos tinham autonomia para tomar decisões.

Diretor: Eles têm uma autonomia porque nós fazemos reuniões pontuais. E a gente fala: "Decida". Tem que resolver em tempo hábil... Tem dois jurídicos em Curitiba, tem um aqui, tem jurídico no Rio de Janeiro. Então, tem vários campos, vários setores que resolvem seus problemas.

A mesma questão foi abordada pela gestora de pessoas do escritório, apresentando a situação de conflito que ocorria antes da centralização. Na exposição ficou claro que a comunicação entre o escritório da matriz e os encarregados não era eficaz, e que existia conflitos de interesse e resistência por parte dos mesmos. Para controlar melhor a situação o trabalho decidiu-se pela centralização. Como já abordado anteriormente pela gestora de pessoas do parque, a centralização da gestão está dificultando o trabalho no parque. Parece haver neste caso um problema relacionado com o modelo de gestão. Este tipo de situação pode gerar confusão e falta de diretriz quanto ao foco de cada colaborador.

Gestora de pessoas (escritório): Então, isso daí até teve algumas mudanças, porque a princípio nós tínhamos encarregados setorizados, aí ficava aquela coisa muito individual, tipo esse é o meu mundo, é o meu setor e ninguém põe a mão. Quando precisava de auxílio você tinha que chamar gerência. Então, hoje a gente está trabalhando mais unificado. Qualquer problema que venha a ter o setor da Macuco Eco, da Ilha do Sol, é trazido para cá. Tudo que é voltado a funcionário, colaborador já é passado para cá e é aqui no Recursos Humanos que a gente decide. Funcionário que fez algo errado, a gente já vai atrás para saber qual é o problema, o que está... se é com a empresa ou o colaborador, se está com o equipamento da empresa ou colaborador que não está fazendo bom uso. Então, tudo é...são chamadas as pessoas responsáveis, as pessoas que são encarregadas e a gente toma a decisão aqui. Então ficou mais... ficou unificado, porém ficou mais dinâmico, temos mais conhecimento sobre o que está se passando no setor. Antes, eles já se resolviam lá. É uma outra opção para tentar melhorar, o objetivo é melhorar.

A Gestora de Pessoas (parque), apresentou a questão da rotatividade de pessoal, que é considerada uma das barreiras de implementação da OPM. Segundo Day (2001, página 64) “A alta rotatividade de pessoal ...corrói o entendimento e o compromisso mútuo e prejudica os relacionamentos com os clientes”. Por mais que o novo colaborador tenha facilidade em se adaptar é provável que apresente dificuldade de compreender e assimilar a cultura organizacional e principalmente obter conhecimento quanto aos objetivos da organização.

Gestora de Pessoas (parque): ...eu não vou saber te especificar em números, em percentual. Mas é uma rotatividade razoável. Não é tão pequena. Principalmente para os nossos melhores funcionários. Porque geralmente quem tem um bom perfil, é um bom profissional, como nós temos outras concessionárias dentro do Parque e nós recebemos muitas agências de fora que vem aqui e que trazem os seus clientes para dentro do Macuco Safári.. Mas até um tempo atrás os nossos melhores profissionais acabavam não permanecendo. Ficavam na faixa de cinco, seis meses.

Não há pesquisa estatística sobre o *turn over* ou a rotatividade de colaboradores. Isto explica de certo modo a divergência de opiniões entre a gestora de pessoas do parque e o diretor. Onde ela afirma ter uma rotatividade razoável e ele afirma ser pequena.

Diretor: ... a rotatividade maior é a da trilha, do condutor, e as vezes uma rotatividade mais na frente, numa loja, por exemplo, você vai ter que trocar uma pessoa porque ela não está se adequando. Então, a rotatividade é pequena, porém não em pontos estratégicos que comprometam o passeio. Se eu tenho uma rotatividade de pilotos, para mim formar em seis meses, uma equipe de pilotos, eu teria na certa problemas gravíssimos.

A insatisfação do colaborador também é considerada uma barreira na implementação da OPM e pode refletir no aumento da rotatividade. Ainda segundo Day (2001; página 64) “Um funcionário descontente, com uma má atitude em relação ao trabalho, provocará reações negativas no cliente...”. No Grupo Macuco Safári a

questão da satisfação do colaborador foi avaliada como sendo regular, devido a existir no quadro funcional tanto pessoas mais antigas e adaptadas ao trabalho, quanto colaboradores novos em adaptação.

Gestão de Pessoas (escritório): Eu acredito que eles têm um amor pela empresa, porque normalmente quando a gente chama eles para trabalhar, eu não coloco o nome da empresa Macuco Safári, é a Ilha do Sol. Quando eles vêm até mim eles falam “nossa, é o Macuco Safári”. Então isso cria uma grande expectativa para ele. E a gente não tem dificuldades assim, quando é preciso trabalhar, dezembro, natal, janeiro, dia primeiro, está todo mundo junto da família, dificilmente a gente tem dificuldades e que algum deles venha faltar.

Apesar das declarações serem de aspectos positivos, o Grupo Macuco Safári não realizou até o momento uma pesquisa de satisfação do colaborador ou pesquisa do clima organizacional. As reivindicações dos colaboradores são tratadas de modo individual.

Gestora de Pessoas (escritório): Toda reivindicação deles é passada para gente e nós vemos as possibilidades de poder estar ajudando. Sempre é analisado, passa pela direção. Quando possível, nós entramos em contato com cada sindicato relacionado a função e a gente entra num acordo. Bom para empregador e bom para o colaborador.

A gestora de pessoas (parque) informou que será implantada a entrevista demissional. Deste modo será possível levantar os motivos dos desligamentos contínuos dos colaboradores. Quando questionada a respeito da satisfação pessoal em trabalhar no Grupo Macuco Safári, demonstrou atuar sob pressão e apresentou uma crítica ao expor a condição da falta de líderes ou de um modelo de gestão quando chegou (6 meses atrás), situação que está sendo revista no momento.

Gestora de Pessoas no parque. Hoje assim, não é uma empresa comum de se trabalhar. É bem diferente, eu sempre trabalhei na área de recursos humanos, em departamento pessoal e ela é muito atípica em tudo, desde o serviço que ela oferece, desde o modelo de gestão dela, que na verdade ao meu ver ele vem sendo implantado de alguns meses para cá. Até então, era tudo muito aleatório, vago e principalmente, déficit em liderança e hoje tem todo um diferencial. Mas assim, é claro que nós buscamos a cada dia melhoria e é isso que eu tenho tentado desempenhar, a melhoria a cada dia.

Na mesma questão quando abordada pela assistente da área comercial, também foi possível identificar e observar o trabalho sob pressão e com ritmo acelerado, porém, apesar do pouco tempo de casa (6 meses) parece gostar do trabalho.

Eu confesso é diferente. Eu vim de fora do país, eu estava trabalhando numa empresa fora daqui, numa empresa de Cruzeiro e quando eu cheguei aqui me acolheram bem, principalmente pelo idioma e apesar de ser uma correria, bem diferente do que costuma ser as empresas, eu gosto.

Quanto ao relacionamento entre os setores de Marketing e Gestão de Pessoas ficou claro não haver comunicação no sentido de criação de estratégias em conjunto.

Gestora de Pessoas (parque). É, essa parte de marketing, na verdade aquilo, praticamente eu não tenho esse acesso. Ele tem tratado diretamente, eu creio que com a assistência de comercial e se isso ocorre com o RH lá da administração, eu também não sei te informar se ele está tendo esse trato direto lá com ele.

Não foi identificado propriamente um setor de marketing na empresa, a diretoria é que dá as coordenadas nesta área. Segundo o diretor, o grupo Macuco Safári possui contrato com uma agência de publicidade: “Temos. Na realidade nós temos uma empresa que faz toda a nossa comunicação visual, de peças de publicidade, aprovado na minha pessoa, junto com o nosso comercial...Nós temos um contrato...”. Da mesma forma as estratégias de marketing também são centralizadas na diretoria

Diretor: Não. Essa estratégia sai daqui da nossa... por exemplo, o direcionamento de qual produto está mais fraco, vamos dizer, ele está com vendas... porque o que acontece, o mercado muitas vezes dá muita ênfase ao Macuco, porque tem 23 anos. Então, os outros produtos como o Poço Preto, Linha Martins, que seria o produto da Ecoaventura, ele quase concorre diretamente pelo valor do Macuco ser R\$ 160 e o passeio do Poço Preto de quatro horas, que interliga vários outros pontos do Rio Iguaçu, da parte superior, são quatro horas de passeio, e ele automaticamente concorre. O turista vem e a gente tem um problema também de noites aqui. Pelo público nacional ele muda um pouco. Quando você pega o turista que é o contínuo, que é o turista estrangeiro, que não é na sazonalidade, ele vem o ano inteiro, ele tem uma média de 1,8 de permanência. Isso é constatado em todos os relatórios. Então, entre ele fazer um passeio de quatro horas e de duas horas, selva e rio, ele prefere fazer esse do que qualquer outro passeio. Então, a gente tem uma deficiência entre os próprios produtos concorrentes aqui.... Então, as vezes as gente produz uma peça e dá um gás maior para... por exemplo, a gente está agora com uma campanha entrando de outdoors, campanha de mídia eletrônica, jornal (fora daqui, São Paulo, Minas), para o Cânion. Se você olhar na cidade já tem, já tem uma campanha rodando fora daqui também...

O diretor declarou existir a *concorrência* entre os próprios produtos oferecidos pelo grupo. Este fator pode ter sido um dos geradores de conflitos internos entre os gestores de cada concessionária, visto anteriormente, no sentido de serem

concessionárias concorrentes uma das outras. Questiona-se se neste ponto se a necessidade de centralização ocorreu para solucionar tais conflitos.

Quanto a *resistência à mudanças* foi apresentada a condição do colaborador antigo ter maior resistência a aceitar diretrizes novas, porém não são desligados por este motivo, pelo fato de terem muita experiência e conhecimento das operações da empresa.

Gestora de Pessoas (escritório): ...Nós temos funcionários desses na empresa que eles têm muitos anos de empresa. Então, ele já tem um foco assim, não é nem foco que eu posso te dizer, uma diretriz. A gente tem dificuldades de colocar coisas novas, mas também a gente não pode abandonar ele, porque ele tem muitas informações que pode passar para as pessoas novas que estão entrando. Então a gente tem que estar sempre conciliando o veterano com o iniciante para fazer com que eles caminhem juntos e aproveitar a sabedoria de cada experiência.

As possíveis barreiras de implementação da OPM identificadas no Grupo Macuco Safári foram: a centralização da gestão, em consequência disto, a falta de líderes ou supervisores tomadores de decisão; a alta rotatividade de colaboradores, demonstrando possível insatisfação dos colaboradores no trabalho; a falta de definição clara dos cargos e funções, podendo gerar uma falta de direcionamento dos colaboradores. Outro ponto crítico também analisado foi a questão das concessionárias serem concorrentes uma das outras, apresentando produtos similares com preços diferenciados.

4.3.4 Práticas de Gestão Estratégica de Pessoas que contribuem para a redução das possíveis barreiras à implementação da OPM no Grupo Macuco Safári.

As práticas de Gestão Estratégica de Pessoas foram avaliadas pelas práticas de referência apontadas no referencial teórico (seção 2.3.6): clareza estratégica; disseminação dos objetivos, missão, visão e valores; o sistema de recrutamento e seleção; o controle da rotatividade de colaboradores; o sistema de promoções; a integração aos novos colaboradores; os treinamentos; a avaliação de desempenho e os programas de incentivo.

O *papel de Gestão de Pessoas* no Grupo Macuco Safári tem características mais burocráticas e operacionais. A questão de planejamento ou estratégias fica a critério da direção, mesmo assim não foi verificado a presença de algum plano estratégico para a área de gestão de pessoas.

Diretor: É mais operacional porque os problemas pontuais são operacionais. Estratégia, é claro, a gente monta porque o movimento está aumentando, mas é “a gente precisa mudar aqui, ali e ali”; “RH, a gente precisa fazer uma reunião”. Os dois RHs que funcionam aqui dentro, que estão fazendo as escalas, que estão trabalhando com o pessoal. Então, pontualmente a gente vê uma necessidade por quê? Por que aumentou. Então, ela tem que dar suporte para cá. Automaticamente a que está aqui, ela dá suporte para aquela que está lá.

As funções da gestora de pessoas (parque), conforme a mesma declarou, estão resumidas em: fazer a escala de trabalho, resolver problemas de atendimento e relacionamento ou conflitos entre os colaboradores. Mais uma vez enfatiza a questão dos colaboradores ficarem “meio soltos”, ou sem supervisão direta. Cuida também da questão burocrática referente ao departamento de pessoal. Outras atividades são a programação de treinamentos e as reuniões com os colaboradores.

Escala de trabalho, problemas relacionados ao atendimento no passeio, comportamental, principalmente porque eles ficam todos meio soltos. Então assim, às vezes, eles pensam que eles podem passar as informações que eles bem entendem ou desde uma forma de sentar juntamente com o turista, a forma como falar, conflitos às vezes entre eles. Basicamente seria isso. Além da parte de departamento pessoal no sentido de entrega de holerite, conferência de cartão-ponto...Faço também a parte de treinamentos, de reuniões.

Pelo demonstrado as atividades de gestão de pessoas ou do “RH” como é denominada pelos encarregados e colaboradores do grupo, focam mais no executivo e menos no planejamento da área. A área demonstrou estar numa condição mais reativa ou respondendo as chamadas e ocorrências (apagando incêndios) do que pró-ativa, agindo a partir de um planejamento estratégico.

O processo de *disseminação das estratégias, objetivos, Missão, visão e valores* se utilizado de modo estratégico, fortalece o vínculo e o comprometimento do colaborador na organização. O Grupo Macuco Safári ainda não possui definições claras ou declaradas publicamente nos meios de comunicação e acesso dos clientes ou colaboradores, conforme a gestora de pessoas do parque informou: “Não, está sendo implantado agora com a ISO. Até o momento nós temos esse material pronto, mas ainda não está sendo divulgado porque nós estamos no aguardo do aval por parte da diretoria”.

No site da Cânion Iguaçu existem algumas informações a este respeito, porém a encarregada da área comercial informou que as informações dos sites serão retiradas do ar até que sejam atualizadas. No momento existe apenas a versão de

cada gestor ao seu modo. A gestora de pessoas (escritório) resumiu o objetivo do Grupo Macuco Safári: *“De modo geral: fazer com que o visitante saia satisfeito com o serviço que a gente prestou”*. Ao ser questionada se não haveria um diferencial para cada concessionária, afirmou que não pelo fato de todas prestarem serviços semelhantes.

Não, não porque os três são serviços totalmente semelhantes. Envolve natureza, envolve esportes, então é um objetivo só. Fazer o melhor para que a pessoa saia satisfeita daquilo que ele planejou e objetivou. Por que quando uma pessoa vem para cá, para fazer passeio, ela tem isso.

Ainda segundo a gestora de pessoas (escritório), a disseminação do objetivo do Grupo Macuco Safári é feita a partir da entrada do colaborador, lembrado pelos biólogos e pelo RH do parque, também é enfatizado nos treinamentos: *“Sim, na contratação eu já passo tudo isso para ele, nos treinamentos que é passado pelos biólogos e pelo RH é lembrado; e no treinamento que vai ter durante o ano também está focado nisso”*.

Na visão do encarregado o objetivo imediato é a redução de custos e de impacto ambiental, a partir do estabelecimento da ISO 14000: *“...A primeira meta que a gente está estabelecendo é a da 14000, ou seja, é redução de custos e de impacto ambiental. Essas são as metas que temos buscado”*. Na prática o encarregado apresenta o jipe eco-natural, movido a eletricidade e enfatiza que o primeiro foco do grupo é o meio ambiente.

Encarregado. ...nós temos um jipe... Eco Natural. ...Ele tem uma redução de custos de combustível e uma redução de impacto ambiental incrível. Então é um projeto desenvolvido exclusivamente aqui dentro... Os motores utilizados nas embarcações são todos eles certificados Euro, ou seja, com nível de poluição bem reduzido... O primeiro foco nosso é no meio ambiente. Hoje nós temos dado apoio ao Instituto Chico Mendes, no interior do Parque Nacional; na repressão a pesca, caça e mesmo extrativismo de vegetais, em especial o palmito ...temos atuado com isso também.

O encarregado comenta também a respeito do valor agregado à marca Macuco, pela preservação do ambiente, pela inclusão social e acessibilidade aos portadores de necessidades especiais.

Encarregado: ...Quem vê a marca Macuco, ela não está vendo apenas um passeio de barco, o que ela vai ver, na verdade é preservação do meio ambiente, inclusão social, que nós temos no nosso quadro ex-caçadores, ex-palmeiros, pessoas que já haviam sido presas duas ou três vezes por contrabando nessa área. E daí, isso é uma iniciativa do Seu Ademir, do patrão, ele investiu naquelas pessoas, hoje são pessoas que já estão no grupo há mais de quinze ou vinte anos. São pessoas que hoje são chave no processo de continuidade do produto. Por quê? Por que um dia alguém se importou em incluir. Não acho que era apenas bandido e vamos por na cadeia... Mas acho que uma parte a gente tem que fazer. Então é isso que foi feito. Temos preservação ambiental, inclusão social, temos acessibilidade, coisa que muitos locais que são exigidos não existe e nós estamos colocando...Isso é o Macuco Safári...

O **programa de integração do novo colaborador** pode ser considerado uma prática estratégica de gestão de pessoas ou uma ferramenta para a disseminação das estratégias e objetivos da organização, além de ser técnica eficaz no acolhimento do novo colaborador. No Grupo Macuco Safári não existe um programa de integração propriamente dito. Cada colaborador quando entra é recebido de modo individual, onde são passadas informações da empresa. Recebe um documento contendo as normas internas da empresa. É apresentado ao setor onde irá trabalhar e normalmente irá aprender a função a partir de um colaborador experiente.

Gestora de Pessoas (escritório): Inicialmente, digamos que a gente passa tudo o que faz com que ele conheça toda estrutura da empresa e de que forma os setores atuam. Na rotina, a princípio ele passa por um treinamento, onde ele vai estar sempre acompanhado por um colega ou, no caso, a pessoa responsável no início é o biólogo. É onde ele vai ter bastante conhecimento da área de preservação, ele vai estar passando para ele tanto a função dele, o que compete a ele fazer, como também passando em outros setores o que cada um faz na empresa. Não insisto em uma atividade, sem antes ter um pré-conhecimento do que ele vai fazer. Inclusive são setores separados. O Macuco Eco, o Cânion e o Macuco Safári. Então, todos eles têm conhecimento, inclusive de outros setores.

O documento entregue aos colaboradores foi analisado e verificou-se que não há informações sobre os objetivos da organização.

A gestora de pessoas (parque) informou que a rotina de recepção do novo colaborador está sendo alterada e comenta também a respeito da quantidade de candidatos que passam na entrevista e não se adaptam ao trabalho. Ao que tudo indica a experiência prática dos primeiros dias de trabalho funciona como parte do processo seletivo. Isto pode sinalizar que o perfil do candidato não está adequado a vaga ou as condições de trabalho, sendo necessária maior precisão quanto ao

levantamento do perfil ao cargo, levando em consideração as características peculiares do ambiente de trabalho.

Gestora de Pessoas (parque): é uma rotina que também está sendo alterada. Aqui, por ser um lugar muito atípico, nós temos vários casos em que o colaborador passa pela entrevista junto agora na administração e é enviado para o Parque e em alguns casos eles ficam aqui entre três, quatro dias e acabam não permanecendo. É bem comum isso acontecer. Alguns por não se adaptarem pela distância do Parque ou até mesmo pelas rotinas que elas não são tão simples. Então assim, eles acabam não se adaptando mesmo e acabam não permanecendo. Então assim, passando essa primeira fase de adaptação todos os funcionários quando chegam aqui eles recebem normas internas da empresa, recebem uma apostila no caso dos guias, que são os condutores de eco-trilha de como eles devem proceder no passeio e quais as informações precisam ser repassadas. Por quê? Porque são informações sobre fauna, flora, vegetação, animais. Então, essa apostila ela é toda elaborada com embasamento. Ela é feita e revisada pelos biólogos daqui ou fora. Então assim, é dado esse treinamento inicial de primeiro entender como funciona a empresa, aonde inicia o passeio, aonde termina.

De acordo com o diretor, todos novos colaboradores, independente da função, passam por todos os passeios, a fim de conhecer os produtos oferecidos pelo Grupo Macuco: “Primeiramente, a gente tem que entender que esse colaborador ele conheça o produto”. Esta prática pode ser considerada como uma ação de OPM, pelo fato de o colaborador ser um divulgador interno dos produtos e também pelo fato de todos poderem dar orientações ou informações a respeito dos mesmos.

O *treinamento* também é considerado uma ferramenta estratégica de gestão de pessoas para a implementação da OPM, principalmente os treinamentos de vendas ou voltados ao atendimento do cliente. O diretor afirmou não haver treinamento específico de vendas pelo fato de aproximadamente 80% dos ingressos serem vendidos fora do parque. São passadas aos colaboradores apenas informações gerais com o foco na preservação do meio ambiente e segurança dos passeios.

Diretor: Raramente, tem assim... vamos dizer, as informações básicas são o passeio, quando o turista chega ele recepciona o turista... normalmente 70% ou 80% do nosso cliente ele já vem com o bilhete comprado. Então, eu não tenho que estar explicando, mas me preocupando com o atendimento do que com informações. Informações adicionais são: eu tenho toaletes, eu tenho lockers para guardar coisas, o senhor por favor protege sua câmera, o senhor nesse momento vai fazer isso.

A gestora de pessoas (parque) informou que está ocorrendo mudanças em relação às práticas de treinamentos em virtude das exigências da ISO 14000 e de um sistema de segurança.

Eles estão acontecendo três vezes por semana e as reuniões são semanais com os setores. Então assim, de segunda à sexta nós temos as reuniões com os guias, os motoristas, recepção, com as embarcações (com os pilotos e co-pilotos). Então assim, periodicamente vem acontecendo os treinamentos, além dos nossos treinamentos internos também estão acontecendo os treinamentos feitos por uma empresa de fora que a partir de outubro do ano passado iniciou-se a implantação da ISO-14000. Então, nós estamos agora em processo de implantação de ISO e de outro sistema chamado SGS que é um sistema de segurança também.

Comentou ainda que antes, os treinamentos eram realizados de modo isolado e de forma esporádica e atualmente este cenário está melhorando, ao que tudo indica pelas exigências da certificação.

Hoje nós estamos na verdade atrás dessa melhoria sabe assim? Ficou por muito tempo estagnado pelo o que eu percebo. De quando eu entrei para cá, já se tem melhorado várias coisas. Desde o quadro funcional, os treinamentos que até então aconteciam de formas esporádicas, eram isolados. Hoje, a prática vem se tornando outra, dia após dia.

A avaliação de desempenho é considerada uma prática de gestão estratégica de pessoas de retenção de talentos quando interligada ao desenvolvimento profissional ou a um plano de carreira, pelo fato de criar maior vínculo de comprometimento dos colaboradores com a organização. A meritocracia ou a premiação pelo bom desempenho é uma estratégia de gestão de pessoas inteiramente sintonizada com a implementação da OPM, pelo fato de incentivar de modo direto a melhoria da qualidade e alcance de metas organizacionais. No grupo Macuco Safári está sendo implantado um sistema de avaliação e desempenho de modo formal.

Gestora de Pessoas (parque): No momento o que mais é feito com mais frequência são as avaliações dos guias, o que a partir de agora também essa sendo retificado. Todos os setores passarão a ter essa avaliação de desempenho. A cada 15 dias...todos os turistas são conduzidos em um carro elétrico com um vagão aonde cabem 25 pessoas e o guia é então, quem vai conduzi-los durante o passeio com todas essas explicações. Existe um formulário de avaliação aonde no caso quem estaria fazendo com mais frequência até uns 30 dias atrás era a bióloga, agora eu estou fazendo juntamente com ela. Daí é feito toda essa avaliação do guia. Nós vamos na carreta como se fossemos um turista, avaliando as informações que eles fornecem durante todo o passeio.

Os programas de incentivo e orientação do sistema de recompensa fazem parte do sistema de meritocracia. No Grupo Macuco Safári ainda não existe um programa de incentivo e também não há um programa benefícios atrativo.

Diretor: Não. Nós temos... confesso para você, nós tivemos um plano de saúde e ele foi interpretado muito mal. Nós tivemos alguns benefícios dados aos colaboradores e como não paramos feriados, domingos, quando você tem uma equipe extra para suprir isto, tudo bem. Por exemplo, eu posso contratar um... se eu estou numa hotelaria, eu contrato um garçom para atender no meu bar. Como eu não estou numa hotelaria, eu tenho um piloto, ele vai ao médico e ele recebe três dias de atestado por coisas pequenas, não vou dizer que são coisas pontuais. Então, a gente entendeu que aquilo foi interpretado assim... e aquilo era abatido do imposto e era uma situação bem tranquila para gente e...

As práticas de gestão estratégica de pessoas no Grupo Macuco Safári foram avaliadas como regulares e ainda em processo de transição. Como mencionado anteriormente, não há planejamento prévio das ações o que parece prejudicar o andamento das atividades de modo em geral.

O grupo passa por período de implantação da ISO 14000 e em busca da ISO 9000. Percebe-se o esforço de algumas áreas em implantar as mudanças para atender as exigências da certificação, porém mesmo assim não irão contemplar todas as áreas, pois esta certificação possui um foco maior na preservação do meio ambiente e não diretamente no aumento da qualidade do atendimento aos clientes. Pode ser que com a implantação da ISO 9000 estes aspectos sejam atendidos.

VARIÁVEIS DE PESQUISA	SÍNTESE ANALÍTICA DO ESTUDO DE CASO 3 – GRUPO MACUCO SAFÁRI	RESULTADO
Práticas de orientação para o mercado – OPM	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Práticas de orientação para o produto. ✓ Valorização da marca. 	ORIENTAÇÃO PARA O PRODUTO.
Geração de Inteligência	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pesquisa de satisfação diretamente com os clientes, durante a utilização dos passeios, porém sem utilização dos dados obtidos. ✓ Captação de informações sobre o mercado a partir das agências de viagens, COMTUR, Secretaria de Turismo, Instituto Fundo Iguaçu e o <i>Convention Bureau</i>. Parceria com empresas e operadoras de turismo no Rio de Janeiro. 	BAIXA CLAREZA QUANTO A IMPORTÂNCIA DA GERAÇÃO DE INTELIGÊNCIA DE MERCADO.
Disseminação de Inteligência	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reuniões pontuais para solução de problemas operacionais. ✓ Falta de planejamento para identificação antecipada das necessidades dos clientes. ✓ Falta de canais de comunicação interna para a disseminação das informações obtidas sobre o mercado. 	BAIXA DISSEMINAÇÃO DA INTELIGÊNCIA DE MERCADO
Concepção de Resposta	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ações imediatas para solucionar as reclamações dos clientes. ✓ Apesar do tempo de resposta ser ágil o grupo parece estar “apagando incêndios” o tempo todo. 	AÇÕES PONTUAIS PARA ATENDIMENTO AO CLIENTE
Possíveis Barreiras internas à implementação da orientação para o mercado	Identificadas barreiras na implementação da OPM.	IDENTIFICAÇÃO DE BARREIRAS
Dificuldades no relacionamento interdepartamental, conflitos e falta de comprometimento do colaborador	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificação de conflitos interdepartamentais, principalmente referente ao sistema de organização do trabalho. 	CONFLITOS INTERDEPARTAMENTAIS
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rotatividade alta por falta de adaptação no trabalho 	
Insatisfação dos colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ausência de pesquisa para medir a satisfação do colaborador. ✓ Percepção de clima tenso no ambiente de trabalho. 	AUSÊNCIA DE PESQUISA DE SATISFAÇÃO DO COLABORADOR
Centralização, falta de autonomia nas decisões e resistência à mudanças	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Centralização de poder na cúpula da empresa. Falta de líderes preparados para assumir a supervisão dos colaboradores. 	CENTRALIZAÇÃO DE PODER

Práticas de gestão estratégica de pessoas utilizadas que contribuíram para a redução das possíveis barreiras à implementação da OPM.	Pouco investimento no desenvolvimento do colaborador. Apesar das declarações de que este quadro irá se modificar.	AUSENCIA DE PRÁTICAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS.
Clareza estratégica e disseminação dos Objetivos, Missão, Visão e Valores	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de clareza estratégica. ✓ Empresa ainda não possui a declaração dos objetivos, missão, visão e valores para todas as empresas do Grupo. Esta em fase de desenvolvimento. 	FALTA DE CLAREZA ESTRATÉGICA
Recrutamento, Seleção, Rotatividade e Promoções	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ausência de pesquisa ou de dados precisos quanto a rotatividade. Pelos relatos e ao que tudo indica a rotatividade é de média para alta. 	ROTATIVIDADE MÉDIA PARA ALTA
Integração, treinamento, avaliação de desempenho e programas de incentivo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Implantação de programa de treinamento – em andamento. ✓ Ausência de programa de integração aos novos colaboradores, ao menos de modo formal. Integração individual. ✓ Sistema de avaliação de desempenho em processo de implantação. ✓ Ausência de programas de incentivo. 	BAIXO INVESTIMENTO NO ACOLHIMENTO DO NOVO COLABORADOR

Fonte: Elaborado pela autora de acordo com os resultados das análises do estudo de caso apresentado.

Quadro 12 – Síntese analítica do Estudo de Caso 3 – Grupo Macuco Safári.

O Grupo Macuco Safári algumas práticas de OPM, apresentou barreiras na implementação da OPM e pouco investimento no desenvolvimento dos colaboradores. Seu foco principal parecer ser a manutenção do produto pela “saúde dos passeios”, como apresentado numa das entrevistas. Deste modo a empresa está mais orientada para o produto. Os produtos oferecidos são altamente atrativos e muito procurados. A empresa também demonstrou o reconhecimento pela valorização da própria marca.

Neste momento passa por um processo de transição devido à implantação da ISO 14000, que busca também a excelência na prestação do serviço e a preservação da natureza. Alguns novos programas relacionados ao desenvolvimento dos colaboradores serão implantados a partir deste ano, portanto é possível que num prazo de uma a dois anos as avaliações realizadas neste período tenham se modificado para melhor.

4.4 ESTUDO DE CASO 4 – HELISUL

Para o levantamento de dados sobre o concessionário Helisul foram realizadas 2 entrevistas: uma com a gerência de Marketing e outra com a gerência de qualidade, representando os dados referentes a área de Gestão de Pessoas e da Gerência Geral. Também foram coletadas informações de maneira informal, com a colaboradora da recepção durante a visita a empresa.

4.4.1 Contexto organizacional da empresa Helisul

Com bases estrategicamente instaladas em diversos estados brasileiros, a Helisul é uma empresa de prestação de serviços aéreos especializados - SAE, manutenção e apoio de pista VIP.

Fundada em 1972, originalmente a Helisul Táxi Aéreo era uma empresa do Grupo Varig e naquela época, com sede em Foz do Iguaçu, oferecia apenas serviços de vôos panorâmicos sobre as Cataratas.

Com a aquisição da empresa, em 1979, por Eloy Biesuz, a empresa decide expandir seus serviços e suas bases por todo o território brasileiro. A Helisul inaugurou sua base administrativa na cidade de Curitiba, composta por hangar com profissionais de manutenção e escritório com equipe administrativa.

Logo em seguida foi aberta a unidade Rio de Janeiro com heliporto construído no Morro da Urca – Pão de Açúcar, depois seguida da construção de outras três bases na mesma cidade. Outro local estratégico foi escolhido para o fechamento de contratos na região Norte do país, optando-se então por Marabá – PA.

Num curto espaço de tempo foram inauguradas bases em Florianópolis para atender à demanda do Governo, Polícia e também serviços de táxi aéreo na região. Surgiu ainda a necessidade de se inaugurar bases em São Paulo e Jacarepaguá. Assim, para garantir sempre o melhor atendimento, a Helisul dispõe de bases em: Curitiba; Foz do Iguaçu; Florianópolis; Joinville; São Paulo; Rio de Janeiro; Jacarepaguá; Marabá.

As atividades da Helisul vêm se diversificando desde sua fundação. Inicialmente atendendo somente aos vôos panorâmicos, hoje já oferece uma vasta

gama de atividades com especial destaque para o Fixed Base Operations – FBO e para os Serviços Aéreos Especializados – SAE.

O FBO se caracteriza como um centro de serviço em um aeroporto onde oferece apoio a aeronaves de fora que chegam à cidade e necessitam de um atendimento diferenciado já que a ANAC oferece serviços restritos. Nesta modalidade estão incluídos abastecimento, hangaragem, manutenção, sala VIP, sala de tripulação, Internet, limpeza interna e externa da aeronave, catering e serviço de concierge onde pode ser providenciado motorista, hotel, reserva de restaurante, orientação sobre a cidade, entre outros.

O SAE é caracterizado por ações específicas que exigem alta expertise das equipes envolvidas à complexidade de suas atribuições. Os serviços oferecidos pela Helisul são: Aerolevanteamento; Aerodemonstração; Aeropublicidade; Aeroreportagem; Aeroinspeção; Aerocinematografia; Aerofotografia; Carga Externa; Vôo Panorâmico; Combate a incêndios.

A Helisul possui uma declaração de missão, visão e valores publicada em seu site, conforme segue abaixo:

- *Missão - Ser uma empresa líder de mercado prestando serviços avançados de táxi aéreo com alto nível de tecnologia, segurança e qualidade, que atendam às necessidades dos clientes.*
- *Visão - Trabalhar com responsabilidade, respeitando nossos clientes e o meio ambiente, oferecendo em tempo integral soluções seguras e de alta tecnologia, com honestidade e integridade.*
- *Valores - Respeito ao ser humano e ao meio ambiente; Relações transparentes e duradouras; Agilidade; Segurança; Disciplina e Profissionalismo.*

No planejamento atual da Helisul estão em suas prioridades:

- Ampliação da equipe de pilotos, mecânicos e da área administrativa;
- Reestruturação da empresa com criação de novos setores para otimização dos processos de atendimento;
- Padronização das ações das diferentes bases;
- Desenvolvimento de ações e treinamentos para cuidados com meio ambiente;
- Renovação da frota de aeronaves buscando maior resposta dos equipamentos permitindo também menor impacto ao meio ambiente.
- Criação do centro de apoio de pista (Fixed Base Operations).

Atualmente a Helisul possui 28 colaboradores na base de Foz do Iguaçu, e um total de 97 pilotos que podem servir a todas as bases. De acordo com o gestor de qualidade a empresa possui os seguintes departamentos: Gestão Ambiental, Marketing, Operações (pilotos), Administrativo-Financeiro, a Diretoria, a Oficina, o setor de Hortas e Jardins.

4.4.2 Práticas de Orientação para o Mercado – OPM da Helisul

As práticas de orientação para o mercado da Helisul foram avaliadas tendo como base os mesmos indicadores utilizados em todos os estudos de casos, a fim de preservar a padronização e isenção da pesquisa: Geração de inteligência de Mercado; Disseminação de inteligência e Concepção de Resposta, conforme a DC - definição constitutiva - apresentada no capítulo três.

A empresa Helisul apresentou baixo grau de orientação para o mercado se consideradas as variáveis selecionadas e analisadas, principalmente em relação a geração de inteligência de mercado pela falta de identificação das necessidades dos clientes. A empresa não possui mecanismos para obtenção de informações sobre os interesses, necessidades ou reclamações dos clientes. Por outro lado possui uma preocupação muito grande com a segurança e a qualidade dos serviços prestados. Utiliza o canal dos parceiros como agências e receptivos turísticos para a divulgação aos clientes.

Gerente de Marketing: ...a Helisul já tem algumas demandas específicas pelo seguimento dela. Então, ela já trabalha de alguma maneira com agências e os receptivos turísticos. Então tem material que é normal que venha: folheto, material de ponto de venda, *display*, *banner*, adesivos. Então, isso já são demandas que vem pelo próprio relacionamento da empresa com os parceiros.

As necessidades e as prioridades quanto aos clientes são basicamente levantadas a partir da sensibilidade da diretoria. Conforme afirmação do gerente de marketing: “Basicamente é o senso da diretoria. O senso de importância e prioridade da diretoria, que vai determinar investimento aqui ou ali, com foco financeiro”. Em outro momento afirma também: “Não, não tem pesquisa.”

Ao ser questionado quanto à importância das pesquisas de satisfação dos clientes, o gerente de marketing afirmou: “Superimportante. Acho que é a base de toda a construção de marketing. Você tem a base no real, não só na percepção que

as vezes fica um pouco nublada com o tempo, da diretoria”. Quanto a implantação da pesquisa afirmou: *“Olha é um sonho é uma vontade... Mas ainda temos fatores culturais que não dão tanta liberdade para isso. A percepção do dia a dia da empresa ainda é mais importante do que a percepção do público final”*.

A afirmação acima demonstra que o sistema de gestão é centralizado e não há autonomia do gerente de marketing em relação às práticas próprias da área. O que foi identificado em outros relatos também ao longo da entrevista. Estes dois fatores são considerados como barreiras para a implementação da OPM.

Com relação às mudanças do cenário do negócio o gestor de marketing informou que o planejamento do trabalho é realizado de acordo com as demandas ou temporadas, possuindo um caráter mais voltado para a distribuição de materiais de divulgação.

Gestor de Marketing: A gente trabalha com temporadas. Então, nas altas temporadas a gente planeja os materiais nas quantidades relativas, de distribuição e fazer a distribuição. Então, por exemplo, folhetos a gente faz uma média agora, nessa alta temporada, a gente fez quinze mil. Vamos distribuir agora até fevereiro. Depois como fevereiro e março começa a baixa, a gente para até o meio do ano nas férias. Mas a agência precisa, a gente vai e leva para ele. Acabou a gente faz mais.

Quando questionado sobre o preparo para os grandes eventos internacionais da Copa e Olimpíadas o gestor de marketing afirmou ainda existir muito tempo para mudanças ou ampliações caso necessárias. Informou na medida em que o movimento ou demanda aumenta existem outras bases que podem enviar tanto aeronaves quanto pilotos para suprir as necessidades.

Gestor de Marketing: Olha, pensando localmente, na base aqui de Foz, existe a perspectiva de crescimento, a gente sabe, mas é uma coisa que não é... ainda tem muito tempo para Copa, por exemplo, e para as Olimpíadas. É gradativo. Então a cada ano aumenta um pouco. A empresa está estruturada no todo para atender determinado local turístico.

A fluência da comunicação interna ou interdepartamental é uma ferramenta importante para a implementação da OPM (TOALDO, 1997). As reuniões interdepartamentais podem sinalizar este aspecto. Na Helisul ocorrem reuniões internas frequentes a partir das necessidades de manutenção da ISO14000 e a comunicação interna na base de Foz do Iguaçu é considerada boa, conforme afirmou o gestor de qualidade:

Tem em função do sistema de ISO 14000, mas tem reuniões periódicas, trimestrais, as vezes semestrais. Não num curto espaço de tempo. É meio as vezes espaçado demais, até pela pouca quantidade de funcionários e porque a gente tem um refeitório único. Quase todo mundo usa o refeitório, então assim, as conversas acabam acontecendo nesse horário.

A comunicação entre a base de Foz e a matriz é considerada satisfatória até em função da padronização exigida pela ISO 14000: “Com a Matriz até que é tranquilo. O problema é quando começa espalhar para as zonas mais remotas. Aí é mais complicado”. Conforme relato a comunicação entre bases é falha.

Gestor de Marketing: No nível nacional acho extremamente falha. Agora no nível local ela é bem eficiente. Bem eficiente porque a gente tem um padrão, a 14000 mesmo, utiliza um padrão de comunicação, lógico que sempre voltado para a área ambiental, mas como são muitas coisas interligadas então a gente acaba... e como... eu volto naquela questão, são poucas pessoas e fica muito mais fácil de você controlar, então a gente acaba se comunicando bem com todo mundo...Com a Matriz até que é tranquilo.

No processo de implementação de resposta pelos encaminhamentos das reclamações e sugestões dos clientes, a empresa estudada prioriza atender as reclamações desde que não interfiram nos procedimentos de operação já estabelecidos devido às questões de padronização.

Gestor de Marketing: É, quando não vai atrapalhar a operação, sim. Se atrapalha a operação é feito um meio de campo e tenta-se adequar. A empresa não é flexível para mudar a operação pela percepção dos clientes. Existe uma operação padrão, determinadas regras, é muito mais importante obedecer a legislação e as regras estabelecidas do que fazer a vontade do cliente.

A Helisul estudada demonstrou não estar preocupada com a opinião dos clientes ou quanto a possíveis mudanças no ambiente do negócio. O foco e o envolvimento maior da organização parece estarem no cumprimento das regras para a manutenção do certificado da ISO 14000 e a manutenção da segurança do passeio, sendo mais orientada para a qualidade do produto e para dentro da própria estrutura organizacional do que propriamente para o mercado.

4.4.3 Barreiras de implementação da Orientação para o Mercado na Helisul

As barreiras de implementação da OPM na Helisul foram pesquisadas a partir da possibilidade de incidência de dificuldade no relacionamento interdepartamental, falhas na comunicação interna, dificuldade de relacionamento entre as áreas de gestão de pessoas e marketing; conflitos; falta de comprometimento e insatisfação do colaborador; centralização, falta de autonomia nas decisões e resistência à mudanças.

Foram identificadas na empresa estudada algumas barreiras que podem dificultar a implementação da OPM. Tais como: centralização de poder, falta de autonomia nas decisões e resistência à mudanças. Conforme declaração do gestor de qualidade existe uma autonomia no sentido de administração das operações de vôo, mas ficou claro que possuem pouca autonomia no que diz respeito a decisões de planejamento ou de estratégias das áreas.

Gestor de qualidade: Cada base tem autonomia na operação que ela está focada. A gente tem autonomia aqui, no caso, das operações dos serviços panorâmicos, o contrato de Furnas e Itaipu. É um outro extra que surge a partir da disponibilidade do que estiver aqui. Tem aeronave, tem piloto, tem condições faz. Se não tiver condições, a gente não faz.

A resistência à mudança também ficou evidenciada quando foi aventada possibilidade de implantação da pesquisa de satisfação do cliente na empresa.

Gestor de Marketing: É o impacto que você tem do resultado que se você fizer, você já tem que estar predisposto a mudar, dependendo do resultado. Então, essa é a resistência principal. Aqui tudo o que muda o padrão da operação é visto com maus olhos, sabe? Então você vai ter que criar um tempo ali, onde você vai ter que ficar mais um pouco para preencher. Então parece que não vale a pena...Dá para ser feito, mas é isso que te falei... é uma operação que tem que ter uma pessoa lá ou alguém já está lá vai ter que ser treinado para fazer isso. E aí vai mudar o sistema. É essa resistência a mudança, que é essa cultura.

Quanto à satisfação dos colaboradores não existe uma pesquisa para isto. Ficando mais na subjetividade de cada gestor em relação às equipes. O próprio gestor de marketing possui uma visão pouco otimista em relação a satisfação dos colaboradores de acordo com o seu relato.

Gestor de Marketing: Não, não. É boa. Existem lugares piores. Mas sempre dá para melhorar. É uma empresa de cultura familiar, é uma empresa familiar, então a cultura que se manteve é essa. E pelo porte que a empresa tomou eu não acredito que seja a cultura ideal para o desenvolvimento dos trabalhos, pelo menos de algumas áreas. Então, tem espaço para mudança de cultura.

O relacionamento entre os setores de Marketing e Gestão de Pessoas não ocorre, porém foi reconhecido pelo gestor de marketing como algo importante para a divulgação interna das estratégias de marketing. Neste ponto apresenta novamente a dificuldade de se tomar decisões ou obter autonomia.

Gestor de Marketing: Não, não tem. Essa aí é uma coisa que seria legal acrescentar... de repente até tirar do RH, fazer no departamento ou fazer uma ligação com os dois para ter um resultado melhor, para desenvolver estratégia de marketing para dentro da empresa. Não só para fora. Mas então, a gente não tem essa liberdade ainda.

As barreiras identificadas na implementação da OPM sugerem também a falta do conhecimento da organização estudada quanto aos conceitos teóricos ou casos práticos de empresas orientadas para o mercado ou ausência práticas mais atualizadas de administração, principalmente nos setores de marketing e de gestão de pessoas.

4.4.4 Práticas de Gestão Estratégica de Pessoas que contribuem para a redução das possíveis barreiras à implementação da OPM na Helisul.

As práticas de Gestão Estratégica de Pessoas na Helisul foram avaliadas pelas práticas de referência apontadas no referencial teórico (seção 2.3.6): clareza estratégica; disseminação dos objetivos, missão, visão e valores; o sistema de recrutamento e seleção; o controle da rotatividade de colaboradores; o sistema de promoções; a integração aos novos colaboradores; os treinamentos; a avaliação de desempenho e os programas de incentivo.

A área de Gestão de Pessoas na empresa estudada possui caráter mais burocrático e operacional e menos estratégico. Na realidade a empresa não possui um setor de Gestão de Pessoas propriamente dito, mas sim o Departamento de Pessoal, conforme declaração do Gestor de qualidade: “Está mais voltado para departamento pessoal...”

Existe pouca preocupação da organização em disseminar os objetivos, missão, visão e valores da organização aos colaboradores. De acordo com o site da empresa constam as declarações de missão, visão e valores da organização, além das prioridades ou objetivos atuais da Helisul. O gestor de qualidade demonstrou não ter conhecimento de tais informações. “Tem. Visão e valores não têm. Mas missão e política ambiental a gente tem”. Afirmou não lembrar a missão e nem dos objetivos da empresa naquele momento: “Ah, de cabeça não. Isso aí me foge a memória...”. O mesmo foi percebido em relação ao gestor de marketing em sua declaração: “A gente ainda não tem objetivo estratégico da empresa... Mas é fazer serviço. Prestar o serviço aeroviário de uma maneira acessível e com qualidade”.

A rotatividade é considerada muito baixa, principalmente com relação aos cargos técnicos ou dos pilotos, que compõem a maioria do quadro funcional. O maior atrativo parece ser a questão da remuneração.

Gestor de qualidade: É muito baixa em função de... tem pilotos aqui, a maioria com quinze, dezesseis, vinte anos de Casa. É muito baixa. É porque a remuneração é muito boa e é complicado sair um piloto de uma empresa para uma outra. Sai e isso acontece, uma, duas, três vezes por ano. Acontece...

O gestor de qualidade afirmou não ser possível identificar o grau de comprometimento dos colaboradores devido ao tempo grande de casa.

Gestor de qualidade. O Heliponto, por exemplo, ninguém tem menos de dez anos de empresa, entendeu? Então como é um tempo muito longo, os vícios já vêm desde o começo. Você quebrar esses vícios já é um problema. Aí você avaliar se há realmente um comprometimento ou não ou se já é aquela situação assim: “Ah, minha segunda casa”.

O relacionamento interpessoal foi avaliado como regular visto que a maioria dos colaboradores já se conhece há muitos anos, porém ainda existe a tendência de formação de grupos menores ou separados uns dos outros.

Gestor de Marketing: É bem, como a maioria das empresas, é bem segmentado. Então você tem as áreas, os departamentos onde as pessoas se entrosam mais e alguns departamentos e algumas pessoas com vínculo familiar, amizade de muito tempo, então acaba tendo. Mas é separado.

O sistema de treinamento e desenvolvimento prioriza as funções dos pilotos e segue também as exigências da ISO 14000. Este processo envolve uma avaliação das condições do piloto, geralmente realizada por um piloto mais experiente.

Gestor de qualidade: Esta parte fica mais atribuída a gestão da ISO 14000. Que ela é integrada com segurança de trabalho...E como é um serviço extremamente melindroso e tem que ter bastante técnica, ele tem que ter um número de horas muito elevado. E vai fazendo essas horas, demora em torno de um ou dois anos. São 500 horas que ele precisa fazer para poder ter... mais a checagem final...Eles antes de começar a operar no panorâmico eles fazem um briefing, eles fazem um treinamento específico para isso. Até porque aqui tem um padrão de condução bem específico por estar numa área de conservação ambiental... o modo de guiar a aeronave e tal, com menor impacto ao ruído, tem uma série de especificações operativas ali da... para turistas, o pouso da aeronave e tal. Enfim, tem uma série de regrinhas que eles seguem.

A organização estudada não possui programas de incentivo ou algum sistema de recompensa, porém possui alguns benefícios, ainda assim em parceria com os próprios colaboradores. “Gestor de marketing: A gente tem o opcional plano de saúde, pagando a diferença. A empresa paga a metade e você paga a metade, se não me engano, vale-transporte e a refeição”.

Ficou evidenciada na empresa estudada a falta de estrutura tanto na área de marketing, quanto na área de gestão de pessoas. Apesar desta constatação a empresa possui uma marca forte no mercado. É considerada confiável pelo bom posicionamento, tempo que está no mercado e pela qualidade dos serviços prestados aos visitantes.

VARIÁVEIS DE PESQUISA	SÍNTESE ANALÍTICA DO ESTUDO DE CASO 4 - HELISUL	RESULTADO
Práticas de orientação para o mercado – OPM	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Empresa orientada para o produto. ✓ Ênfase na qualidade operacional da prestação do serviço e na segurança. 	ORIENTAÇÃO PARA O PRODUTO
Geração de Inteligência	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ausência de pesquisa de mercado ou de satisfação de cliente. ✓ Reuniões setoriais focadas na manutenção da ISO 14000. 	AUSÊNCIA DE GERAÇÃO DE INTELIGÊNCIA DE MERCADO. APOIO EXTERNO PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE RESPOSTA
Disseminação de Inteligência	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ausência de informações sobre o mercado. 	
Concepção e Implementação de Resposta	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Possibilidade de atender de modo imediato o aumento repentino de demanda, pelas bases distribuídas em diversos locais no Brasil. 	
Possíveis Barreiras internas à implementação da orientação para o mercado	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificação de barreiras de implementação da OPM. 	BARREIRAS DE OPM
Dificuldades no relacionamento interdepartamental, conflitos e falta de comprometimento do colaborador	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comunicação interna considerada boa. ✓ Falhas na comunicação entre as bases. 	FALHAS NA COMUNICAÇÃO EXTERNA
Insatisfação dos colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ausência de pesquisa sobre satisfação do colaborador. 	AUSÊNCIA DE PESQUISA DE SATISFAÇÃO DO COLABORADOR
Centralização, falta de autonomia nas decisões e resistência à mudanças	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificação de centralização de poder e resistência à mudanças que afetam as operações de voo. ✓ Falta de autonomia da área de Marketing em implantar a pesquisa de satisfação do cliente. 	CENTRALIZAÇÃO DE PODER E RESISTÊNCIA À MUDANÇAS OPERACIONAIS.

Práticas de gestão estratégica de pessoas utilizadas que contribuíram para a redução das possíveis barreiras à implementação da OPM.	✓ Baixo investimento no desenvolvimento ou acompanhamento do colaborador.	BAIXO INVESTIMENTO EM GESTÃO DE PESSOAS
Clareza estratégica e disseminação dos Objetivos, Missão, Visão e Valores	✓ Baixa clareza estratégica. ✓ Disseminação das práticas apenas para o cumprimento das exigências da ISO 14000.	BAIXA CLAREZA ESTRATÉGICA
Recrutamento, Seleção, Rotatividade e Promoções	✓ Recrutamento e seleção especializados devido às exigências do cargo de piloto. ✓ Baixa rotatividade.	RECRUTAMENTO E SELEÇÃO ESPECIALIZADOS
Integração, treinamento, avaliação de desempenho e programas de incentivo	✓ Priorização de treinamentos aos pilotos.	TREINAMENTOS PARA CARGO ESPECÍFICO

Fonte: Elaborado pela autora de acordo com os resultados das análises do estudo de caso apresentado.

Quadro 13 – Síntese analítica do Estudo de Caso 4 – Helisul.

A empresa Helisul demonstrou estar orientada para o produto. Possui um produto de qualidade e busca manter esta qualidade a partir da implantação da ISO 14000. Suas ações são voltadas para o cumprimento das exigências das normas. Esta é a informação mais disseminada entre os colaboradores. A prioridade parece ser a segurança do passeio, o que demonstra a responsabilidade da empresa na prestação do seu serviço. O produto possui sustentabilidade de divulgação e procura pelos clientes, mesmo havendo ocorrência de possíveis reclamações no atendimento ao cliente, o produto se sustenta.

Ao que tudo indica a falta de priorização ou de interesse quanto ao ambiente externo de negócio, pode ser devido à estrutura oferecida pelas inúmeras bases, com aeronaves e pilotos disponíveis para qualquer situação emergencial.

5. SÍNTESE DOS RESULTADOS DE PESQUISA

Para o processo de coleta de dados foi realizado um total de 22 entrevistas sendo 21 nas concessionárias e 1 com o ICMBio – Parque Nacional do Iguaçu. Dentre as quais: 15 entrevistas em profundidade com os gestores de marketing, gestores de pessoas, representantes da alta gerência e chefia do ICMBio; e 7 entrevistas de curta duração, com colaboradores da frente de trabalho ou em contato direto com os clientes, com o propósito de confirmações de dados.

Os três eixos da pesquisa, representados pela: 1. Práticas de OPM ou orientação para o mercado; 2. Barreiras na implementação da OPM e 3. Práticas de Gestão Estratégica de Pessoas utilizadas que contribuíram na redução das barreiras de implementação da OPM, foram analisadas em todas as concessionárias do PNI – Parque Nacional do Iguaçu. Buscou-se abordar em cada item as mesmas unidades ou variáveis de pesquisa. A proposta não foi apresentar um estudo comparativo entre os estudos de caso, porém nesta seção serão apresentados alguns pontos convergentes e divergentes entre os casos estudados.

O número de visitantes registrado em cada concessionária demonstra a representatividade dos serviços prestados e a relevância do caso estudado. Neste sentido a concessionária Cataratas S.A, devido à maior representatividade em percentual de número de visitantes, foi considerada o estudo de caso principal, seguido da concessionária do Hotel Cataratas (Orient Express). As outras concessionárias foram consideradas casos complementares, com este mesmo critério, devido ao percentual menor de representação de visitantes ou cliente dos atrativos do Parque Nacional do Iguaçu.

Segue quadro geral das concessionárias pelo número de visitantes:

QUADRO TOTAL DE VISITANTES DO PARQUE NACIONAL DO IGUAÇU NO ANO DE 2010			
CATARATAS S.A	HOTEL CATARATAS	GRUPO MACUCO SAFÁRI	HELISUL
1.265.765	33.589	(Macuco Safári) 49.445	30.000 (número aproximado)
		(Macuco Ecoaventura) 4.622	
		(Cânion Iguaçu) 3.385	
		57.452	

Quadro 14 – Quadro total de visitantes do Parque Nacional do Iguaçu em 2010.

Fonte: Elaborado pela autora com base nas informações obtidas nas entrevistas.

Apesar deste critério de pesquisa, uma concessionária influência no trabalho da outra, agregando valor pela qualidade do atendimento, porém podendo também prejudicar a imagem, no caso os serviços demonstrem-se precários, pois na visão do visitante não existem empresas ou concessionárias, existe o PNI ou Parque Nacional do Iguaçu.

Este fato ficou claro a partir da observação do diálogo entre uma turista e uma colaboradora de uma das concessionárias. A visitante perguntou qual era o número de funcionários do Parque Nacional e quis saber como era possível dar manutenção numa extensão tão grande como o parque. Ela elogiou a estrutura física do Parque Nacional do Iguaçu, sem ter conhecimento do trabalho de cada concessionária.

A soma total de colaboradores que trabalham nas concessionárias e no ICMBio é de aproximadamente 726. Se considerar o número de pilotos disponíveis nas bases da Helisul o número sobe para 823. Sendo este total distribuído da seguinte forma:

QUADRO DE COLABORADORES DO PARQUE NACIONAL DO IGUAÇU				
ICMBio	CATARATAS S.A	HOTEL CATARATAS	GRUPO MACUCO SAFÁRI	HELISUL
12 (funcionários públicos)	236	237	112 (Macuco Safári)	28 (Base Foz)
70 (terceirizados)			16 (Macuco Ecoaventura)	97 (Pilotos)
			15 (Cânion Iguaçu)	
82	236	237	143	125
TOTAL DE 823 COLABORADORES				

Quadro 15 – Colaboradores do Parque Nacional do Iguaçu.

Fonte: Elaborado pela autora com base nas informações obtidas nas entrevistas (ano base 2010).

Se o PNI – Parque Nacional do Iguaçu em conjunto com as concessionárias fosse considerado uma única empresa já estaria na categoria de empresa de grande porte, por ter mais de 100 colaboradores.

O número de colaboradores e o porte do PNI demonstram a importância do trabalho de Gestão de Pessoas para a capacitação e qualidade na prestação do serviço aos visitantes do mundo todo. Conforme o resultado das pesquisas realizadas pelas concessionárias, quase 90% dos visitantes são de origem

estrangeira. Neste sentido, demonstra também a importância das ações de Marketing na orientação para o mercado, pela possibilidade de projeção do destino turístico fora do país ser considerada alta.

A seguir será apresentada a síntese analítica dos estudos de casos, tendo como objetivo responder as perguntas de pesquisa formuladas no capítulo três:

1. Quais **práticas de OPM – orientação para o mercado** são realizadas pelas empresas concessionárias que gerenciam o Parque Nacional do Iguaçu?

2. Quais **barreiras internas à implementação da orientação para o mercado** estão presentes nas concessionárias?

3. Quais **práticas de gestão estratégica de pessoas** são utilizadas pelas concessionárias que contribuem na redução das barreiras de implementação da OPM?

Para facilitar a visão de conjunto de cada variável pesquisada, será apresentado um quadro da síntese analítica das práticas nos estudos de caso realizados no Parque Nacional do Iguaçu.

5.1 Práticas de OPM – orientação para o mercado - utilizadas pelas empresas concessionárias do Parque Nacional do Iguaçu.

O Parque Nacional do Iguaçu em sua gestão público-privada possui traços ou características de orientação para o mercado, constatado a partir dos casos analisados das concessionárias. Apesar deste fato, *nenhuma* concessionária apresentou conhecimento ou intenção clara de utilizar a OPM como estratégia de mercado. Por outro lado, *todas* apresentaram práticas de OPM que serão apresentadas nesta seção.

Quanto maior o conhecimento a respeito dos resultados da aplicação de uma determinada estratégia, maiores são as possibilidades de sucesso em sua implementação. A busca pelo conhecimento teórico e empírico a respeito da estratégia da OPM – Orientação para o Mercado, pelas concessionárias poderia alavancar ainda mais a performance de seus resultados.

O quadro 16 resume as práticas de OPM das concessionárias. Serão analisados os indicadores considerados mais relevantes para o estudo em questão.

VARIÁVEL DE PESQUISA	PRÁTICAS DE REFERÊNCIA	SÍNTESE ANALÍTICA DOS RESULTADOS DE PESQUISA			
<i>Práticas de orientação para o mercado – OPM</i>	✓ = Prática PP = Prática Parcialmente NP = Não Prática	CATARATAS S.A	HOTEL CATARATAS	GRUPO MACUCO SAFÁRI	HELISUL
Geração de Inteligência	✓ Pesquisa de satisfação dos clientes.	PP	✓	PP	NP
	✓ Contato direto com os clientes para identificar as necessidades, críticas, sugestões ou reclamações.	✓	✓	✓	NP
	✓ Consegue detectar mudanças fundamentais no setor de atuação.	✓	✓	PP	NP
Disseminação de Inteligência	✓ Realização de reuniões interdepartamentais para discutir tendências e acontecimentos do mercado.	✓	✓	PP	PP
	✓ Os dados sobre satisfação dos clientes são regularmente disseminados em todos os níveis da concessionária.	PP	✓	PP	NP
Concepção de Resposta	✓ Planejamento de ações para as necessidades de mudanças no setor.	✓	✓	PP	PP
	✓ Tempo de resposta ágil quanto às necessidades dos clientes.	✓	✓	✓	PP
Implementação de Resposta	✓ Atendimento imediato quanto às reclamações dos clientes.	✓	✓	✓	NP
	✓ Medidas corretivas diante das reclamações dos clientes.	✓	✓	PP	NP
	✓ Execução do planejamento diante das necessidades de mudanças no setor.	✓	✓	PP	PP

Quadro 16 – Resultados de pesquisa para a variável: Práticas de OPM.

Fonte: Elaborado pela autora de acordo com os resultados das análises dos estudos de casos apresentados.

De acordo com o quadro 12, o *Hotel Cataratas* apresentou de modo geral o maior número de práticas de OPM, demonstrando estar mais orientado para o mercado do que as demais concessionárias. Em seguida aparece a concessionária *Catataras S.A.* Ambas demonstraram bons resultados na maioria das variáveis pesquisadas em todo estudo de caso.

Não coincidentemente, são as empresas que mais investem no desenvolvimento e na capacitação dos colaboradores, como será demonstrado pelo quadro 14, a partir das práticas de Gestão Estratégica de Pessoas.

A **pesquisa de satisfação dos clientes** é uma das práticas utilizada para a **geração da inteligência de mercado**. No PNI – Parque Nacional do Iguaçu esta pesquisa consta como obrigatória nos contratos de concessão. Independente desta obrigatoriedade algumas concessionárias já valorizavam e faziam uso deste tipo de pesquisa.

A prática da pesquisa de satisfação dos clientes foi identificada de uso mais adequado e contínuo no *Hotel Cataratas*. Na empresa *Cataratas S.A* a pesquisa é utilizada de maneira ainda pouco estruturada, apesar de ser valorizada. O *Grupo Macuco Safári* possui a pesquisa, porém não utiliza internamente seus dados, repassando os dados coletados quase que diretamente para o ICMBio. A empresa *Helisul* ainda não promove pesquisa de satisfação dos clientes.

O ideal seria a realização de uma pesquisa de satisfação dos clientes de modo unificado, para focar na satisfação do visitante e não no serviço de modo separado. Cada concessionária possui dados referentes apenas de seus serviços, sem, no entanto, conhecer a realidade total do Parque Nacional do Iguaçu.

Segundo declaração do chefe do ICMbio já se pensou na possibilidade de unificação das pesquisas de satisfação dos clientes, visto que o visitante é um só, que utiliza os diversos serviços oferecidos pelo Parque Nacional do Iguaçu.

.. nós temos que de uma maneira geral medir isso. Só que nós não temos é, digamos assim, isso ainda, uma falha do Parque ainda no sentido de não ter isso sistematizado dentro do Parque. Não há isso permanentemente, com exceção desse questionário que é aplicado pela concessionária Cataratas do Iguaçu que é mais permanente. Os outros inclusive, nós estamos fazendo agora um estudo de como que nós podemos melhorar essa avaliação da qualidade do Parque. A gente tem até já uma proposta já pronta já. Vai ser discutida ainda durante esse mês de fevereiro com os nossos técnicos, os técnicos de Brasília também para a gente implementar esse ano de 2011 uma avaliação, digamos assim, entre aspas assim, uma auditoria externa desses, de cada concessionário.

A **prática do contato direto com os clientes** para identificar suas necessidades, críticas, sugestões ou reclamações, também é utilizada na **geração da inteligência do mercado**. Esta prática é realizada nas concessionárias: *Cataratas S.A*; *Hotel Cataratas* e no *Grupo Macuco Safári*. A concessionária *Helisul* não realiza esta prática no momento.

A **identificação das mudanças fundamentais no setor de atuação**, também é considerada uma prática de **geração de inteligência de mercado**. Nas concessionárias estudadas somente duas apresentaram total interesse e conscientização quanto à importância de se estudar o mercado a fim de identificar as mudanças necessárias, são elas: a Cataratas S.A e o Hotel Cataratas. O Grupo Macuco Safári, possui várias fontes de informação sobre as mudanças no cenário do setor, porém parece estar mais na posição de reagir aos acontecimentos do que propriamente buscar antecipar-se aos mesmos. Esta prática não é utilizada pela empresa Helisul.

O processo e o resultado da **geração de inteligência de mercado** poderiam ser compartilhados entre as concessionárias. O fato é que pelos diversos depoimentos contatou-se que as concessionárias não são consideradas concorrentes, muito pelo contrário, são vistas como empresas que agregam valor aos produtos e serviços uma das outras.

Havendo neste caso uma única exceção, já mencionada antes, a respeito da concorrência entre os serviços do Grupo Macuco Safári, o que não invalida a necessidade do compartilhamento de informações, até para ser possível a criação de um diferencial competitivo para cada passeio em especial.

A **realização de reuniões interdepartamentais para discutir tendências e acontecimentos do mercado** é uma prática de **disseminação de inteligência do mercado** para os colaboradores da empresa. Esta ação é praticada nas concessionárias Cataratas S.A e Hotel Cataratas, já nas concessionárias Grupo Macuco e Helisul é parcialmente praticada. Verificou-se na primeira a utilização de reuniões para solução de problemas imediatos e na segunda o foco centrado na ISO 14000.

Conforme entrevista com chefe do ICMBio, ocorrem duas reuniões anuais com todas as concessionárias. De acordo com Jaworski e Kohli (1993) o ideal é ocorrerem no mínimo uma reunião trimestral para discutir tendências e acontecimentos do mercado.

Como anteriormente comentado, o ideal é que houvesse um **Plano Diretor** para conectar e alinhar os objetivos e estratégias das concessionárias em função da melhoria do atendimento ao visitante do Parque Nacional do Iguaçu.

De acordo com uma pesquisa realizada em 2006 sobre “Concessão de Serviços e Atrativos Turísticos em áreas Naturais Protegidas: O Caso do Parque Nacional do Iguaçu” estava previsto a criação de uma **Associação das Concessionárias do Parque Nacional do Iguaçu**, conforme afirma Gorini (et. al., 2006):

Para encontrar alternativas e fazer frente a outros problemas, está prevista a criação de uma associação dos concessionários do PNI, que se encarregaria de implementar passeios conjuntos e outras atividades promocionais.

Esta associação poderia ter o papel de fazer o alinhamento estratégico entre as concessionárias. Durante a pesquisa não foi possível obter informações sobre o motivo de ainda não ter sido criada.

Além das práticas de referência utilizadas para a pesquisa, mais duas práticas de orientação para o mercado foram detectadas nas concessionárias: **o monitoramento e a valorização da marca** e **o monitoramento da qualidade da prestação de serviços**, ambos citados por Day (2001).

A primeira, ou o monitoramento da marca foi fortemente identificada no Hotel Cataratas e no Grupo Macuco Safári e a segunda, ou o monitoramento da qualidade da prestação de serviços, foi identificada em todas as concessionárias, tendo maior ênfase e foco na concessionária Helisul, pela ISO 14000.

A empresa Helisul, neste aspecto apresentou paradoxalmente um interesse extremo na qualidade do serviço e quase um desvio pela falta de interesse na satisfação dos clientes. Já no Grupo Macuco Safári, onde foi identificada a *orientação para o produto ou serviço*, houve maior interesse com relação a satisfação dos clientes, porém menos do que no Hotel Cataratas e na Cataratas S.A.

5.2 Barreiras na implementação da OPM nas Concessionárias do Parque Nacional do Iguaçu.

Conforme apresentado no quadro 17, as concessionárias Cataratas S.A e o Hotel Cataratas merecem destaque por não apresentarem barreiras na implementação da OPM.

As barreiras comuns ao Grupo Macuco Safári e à Helisul foram: a ***centralização de poder, a resistência á mudanças por parte da direção da empresa e a não realização de pesquisa de satisfação do colaborador.***

Somente o Grupo Macuco Safári apresentou a barreira da ***alta rotatividade de pessoal.***

VARIÁVEL DE PESQUISA	PRÁTICAS DE REFERÊNCIA DA AUSÊNCIA DE BARREIRAS	RESULTADO DAS CONCESSIONÁRIAS			
<i>Barreiras internas à implementação da orientação para o mercado</i>	✓ = Prática PP = Prática Parcialmente NP = Não Prática	CATARATAS S.A	HOTEL CATARATAS	GRUPO MACUCO	HELISUL
Dificuldades no relacionamento interdepartamental	✓ Comunicação interdepartamental fácil.	✓	✓	PP	PP
	✓ Facilidade de acesso entre os departamentos.	✓	✓	PP	PP
Conflitos pessoais e interdepartamentais	✓ Ausência de conflitos disfuncionais pessoais e interdepartamentais.	✓	✓	PP	PP
Falta de comprometimento do colaborador	✓ Colaborador aceita fazer sacrifícios pessoais com prazer em benefício da concessionária.	✓	✓	PP	PP
	✓ Colaborador se sente orgulhoso em fazer parte da concessionária.	✓	✓	PP	PP
Insatisfação dos colaboradores	✓ Realização de Pesquisa de Satisfação do Colaborador.	✓	✓	NP	NP
	✓ Baixa rotatividade de colaboradores.	✓	✓	NP	
Centralização e falta de autonomia nas decisões	✓ Autonomia da gerência na sua própria área.	✓	PP	NP	NP
Resistência à mudanças	✓ Baixa resistência à mudanças por parte dos gerentes.	✓	✓	NP	NP
	✓ Baixa resistência à mudanças por parte da maioria dos colaboradores.	✓	✓	PP	PP

Quadro 17 – Resultados de pesquisa para a variável: Barreiras Internas à Implementação da OPM.

Fonte: Elaborado pela autora de acordo com os resultados das análises dos estudos de casos apresentados.

Na próxima seção serão apresentadas as práticas de gestão estratégica de pessoas que poderiam ser utilizadas para reduzir ou minimizar as barreiras apresentadas pelas empresas.

5.3 Práticas de Gestão Estratégica de Pessoas que contribuem para redução das barreiras de implementação da OPM nas Concessionárias do Parque Nacional do Iguaçu.

Nesta seção, primeiro serão analisadas as práticas de gestão estratégica de pessoas já existentes nas concessionárias e em seguida serão apresentadas as práticas de gestão estratégica de pessoas que possam contribuir para reduzir ou minimizar as barreiras de implementação da OPM encontradas nos estudos de caso.

A prática da implantação de **Programas de Incentivo** através das **premiações pelo bom desempenho do colaborador** é considerada altamente favorável para o aumento da motivação e em consequência disto, o aumento gradativo da produtividade. Normalmente deve estar ligado a um sistema de meritocracia ou de avaliação de desempenho. Esta prática não foi observada em nenhuma das concessionárias.

Por outro lado o Hotel Cataratas pratica algo que se aproxima disto, e que não foi identificado em outras concessionárias. Possui o **plano de carreira**, uma prática de gestão estratégica de pessoas que favorece o maior vínculo do colaborador à organização, assim como também o seu engajamento e comprometimento. Esta prática pode ser considerada um programa de incentivo á longo prazo.

A **clareza estratégica** a declaração dos objetivos, missão, visão e valores da empresa é uma prática de gestão estratégica de pessoas que alinha os objetivos do colaborador aos objetivos da organização. Esta prática foi observada na Cataratas S.A, no Hotel Cataratas. Na Helisul existem tais enunciados, porém não são disseminados aos colaboradores. O Grupo Macuco Safári está em processo de desenvolvimento destes enunciados.

Quanto ao conhecimento (teórico e prático) dos objetivos da organização somente foi percebido no Hotel Cataratas e na Cataratas S.A. No Grupo Macuco Safári existe alguma conscientização, principalmente a partir dos próprios gerentes. Já na empresa Helisul não foi constatado o conhecimento a respeito do conteúdo dos objetivos organizacionais.

Este fato já demonstra qual das empresas está mais empenhada em divulgar internamente (**endomarketing**) as diretrizes gerais da organização, o

que ficou demonstrado nos resultados: no Hotel Cataratas foi o local onde ocorreu o maior indicador deste conhecimento por parte das gerências e dos colaboradores de linha. Na Cataratas S.A foi constatado também na gerência e entre os colaboradores de linha.

A **integração no novo colaborador** é uma prática de gestão de pessoas que pode ser utilizada para diversos objetivos. O primeiro deles e mais importante é o acolhimento do novo colaborador. O segundo é uma forma de criar o vínculo do colaborador com a empresa, que também tem relação com a disseminação dos objetivos e estratégias da organização. As informações sobre a empresa, seu contexto organizacional e planos para o futuro, podem funcionar como fatores motivacionais e também fazem com que o colaborador valorize mais a organização e comece a se orgulhar da mesma.

Somente o Hotel Cataratas e a Cataratas S.A possuem programas de integração do novo colaborador, de modo formal e que cumprem os objetivos expostos acima.

O **treinamento** pode ser considerado uma prática de gestão estratégica de pessoas se for utilizado de modo adequado, a partir de planejamento e acompanhamento de resultados. Em especial o treinamento de vendas e de atendimento ao cliente, quando oferecido a todos colaboradores da empresa, pode ser utilizado como uma ferramenta de marketing e de orientação para o mercado.

Neste ponto somente a Cataratas S.A já está colocando em prática tal conceito avançado. O Hotel Cataratas possui planos para implantar este tipo de treinamento em futuro próximo.

O **controle da rotatividade** de pessoal é uma prática de gestão estratégica de pessoas que mede a eficiência do processo de recrutamento e seleção da empresa e também é um indicador de possível insatisfação dos colaboradores. O índice de rotatividade é um termômetro para avisar se a empresa está caminhando bem ou se existe algum desequilíbrio interno. Somente o índice de turn over não consegue detectar toda realidade. Faz-se necessário a aplicação de outras pesquisas internas, como por exemplo, a pesquisa de clima organizacional ou a pesquisa de satisfação de colaboradores.

VARIÁVEIS DE PESQUISA	PRÁTICAS DE REFERÊNCIA	RESULTADO DAS CONCESSIONÁRIAS			
<i>Práticas de gestão estratégica de pessoas utilizadas que contribuíram para a redução das possíveis barreiras à implementação da OPM</i>	✓ = Prática PP = Prática Parcialmente NP = Não Prática	CATARATAS S.A	HOTEL CATARATAS	GRUPO MACUCO	HELISUL
Clareza estratégica	✓ Existe um enunciado claro sobre os objetivos, missão, visão e valores da organização.	✓	✓	PP	
	✓ Os gerentes e colaboradores conhecem os objetivos e a missão da organização na teoria e na prática.	✓	✓	PP	NP
Disseminação dos Objetivos, Missão, Visão e Valores	✓ Divulgação interna (endomarketing) sobre os objetivos, missão, visão e valores da concessionária.	✓	✓	PP	NP
	✓ Divulgação dos objetivos a partir da integração e treinamentos.	✓	✓	PP	NP
Recrutamento e Seleção,	✓ Recrutamento e seleção de acordo com o estabelecimento prévio do perfil do candidato.	✓	✓	PP	
	✓ Os colaboradores possuem o perfil certo para as funções assumidas.	✓	✓	PP	
Rotatividade	✓ Controle de rotatividade de colaboradores.	PP	✓	NP	NP
Promoções	✓ Sistema de promoção aliado a um Plano de Carreira.	NP	✓	NP	NP
Integração	✓ Aplicação de programa de integração a todos colaboradores da concessionária.	✓	✓	NP	NP
Treinamento	✓ Treinamento para o desenvolvimento de líderes.	✓	✓	NP	NP
	✓ Treinamento de Atendimento ao cliente oferecido à todos colaboradores da concessionária.	✓	✓	PP	NP
Avaliação de desempenho	✓ Aplicação de sistema de avaliação de desempenho.	✓	✓	PP	NP
Programas de incentivo	✓ Premiações pelo bom desempenho do colaborador.	NP	NP	NP	NP

Fonte: Elaborado pela autora de acordo com os resultados das análises dos estudos de casos apresentados.

Quadro 18 – Resultados de pesquisa para a variável: Práticas de Gestão Estratégica de Pessoas que contribuem para a redução das Barreiras Internas à Implementação da OPM.

O Hotel Cataratas utiliza o controle de rotatividade e também faz pesquisa de satisfação de colaboradores. Na Cataratas S.A este controle é realizado de modo menos estruturado. A pesquisa de clima organizacional é realizada por iniciativa do gerente de marketing e não propriamente da área de gestão de pessoas.

Seguindo a proposta inicial para esta seção, serão apresentadas a seguir, as práticas de gestão estratégica de pessoas que contribuem para a redução das barreiras de implementação da OPM, identificadas nos casos estudados.

As barreiras **centralização de poder e a resistência à mudanças** pela direção da empresa, foram detectadas nas empresas do Grupo Macuco Safári e Helisul. Estas barreiras são consideradas relativamente mais difíceis de serem eliminadas. Em primeiro lugar, pelo fato de partirem da cúpula da empresa, e em segundo lugar, pelo fato de que normalmente as práticas de Gestão Estratégica de Pessoas, que poderiam minimizar ou reduzir tais barreiras, são normalmente incentivadas pela própria direção da empresa, que reconhece e valoriza os investimentos no desenvolvimento profissional do colaborador. Nos dois casos analisados isto não ocorre, ou seja, há pouco investimento nas práticas de gestão estratégica de pessoas. Este fato reflete na outra barreira identificada referente a falta de pesquisa quanto à satisfação do colaborador.

A prática de Gestão Estratégica de Pessoas *mais ágil*, ou no curto prazo, para a redução da barreira de **centralização de poder** seria a **formação ou a contratação de uma equipe de líderes experientes** e altamente qualificados, com poder de decisão para oferecer segurança à direção no processo de gestão, o que iria contribuir para a descentralização do poder. Dependendo do resultado continuado da nova equipe de líderes seria possível a redução conjunta da barreira de resistência à mudança por parte da direção, pois esta pode representar apenas um reflexo da primeira barreira.

Numa condição de médio à longo prazo, outra prática de gestão estratégica de pessoas seria a **implantação de treinamento continuado para a formação e o desenvolvimento de novos líderes** dentro da própria empresa. Servindo também como um programa de incentivo para os colaboradores que desejam investir na carreira e crescer dentro da empresa.

O Grupo Macuco Safári, como verificado anteriormente, tem a intenção de formar uma equipe de líderes e também pretende investir em treinamento para os

mesmos. Este fato demonstra certa abertura no processo de mudança e um movimento no sentido da descentralização de poder.

Quanto à barreira da falta de monitoramento ou interesse a respeito da satisfação do colaborador, também pode representar um reflexo de uma gestão centralizada, onde o colaborador não possui muito voz ativa.

Percebe-se nestes casos que uma barreira na implementação da OPM pode ser um reflexo da outra e a solução de uma também pode ser a solução para as demais barreiras.

Outro ponto que merece análise é o fato de as empresas do Grupo Macuco Safári e a Helisul, terem características de gestão familiar, apesar de já terem em cargos de gerência profissionais do mercado, a direção geral da empresa continua sendo da família investidora. A gestão da empresa familiar de pequeno à médio porte tende a ser centralizada. Na medida em que ocorre uma expansão do porte da empresa ou da amplitude dos negócios no mercado, existe a tendência natural da descentralização de poder, até para que a empresa consiga crescer e se desenvolver.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Fazendo um cotejo entre a fundamentação teórico-empírica e as análises realizadas a respeito das **práticas de OPM** e **práticas de Gestão Estratégica de Pessoas** nas concessionárias do PNI – Parque Nacional do Iguaçu foi possível encontrar exemplos merecedores de destaque.

Por outro lado chegou-se a conclusão de que, nem todas as empresas concessionárias do Parque Nacional do Iguaçu estão orientadas para o mercado a partir de suas práticas. Estes foram o caso das empresas **Helisul** e do **Grupo Macuco Safari**. As duas empresas manifestam claramente a *orientação para o produto* e também apresentaram diversas práticas que seriam consideradas como barreiras a uma possível implementação da OPM como estratégia.

Com o propósito de reverter esta situação, serão apresentadas as **melhores práticas de Gestão Estratégica de Pessoas** que contribuíram para o aumento da OPM – orientação para o mercado e em consequência disto na redução de barreiras internas de implementação da OPM. Assim como também serão destacadas as **melhores práticas de OPM** que propiciaram a satisfação dos colaboradores e a partir desta, a satisfação dos visitantes. Do mesmo modo serão abordadas as principais **barreiras internas encontradas, que impediram de algum modo a implementação da OPM** em algumas concessionárias.

Ao final do estudo serão apresentadas propostas com o objetivo de contribuir com o engajamento e união de esforços das concessionárias na prestação de serviços aos visitantes do PNI – Parque Nacional do Iguaçu.

Antes de apresentar os destaques propriamente ditos, cabe aqui uma consideração a respeito das relações entre as práticas de gestão estratégica de pessoas, as barreiras internas na implementação da OPM e a OPM, em si. Verificou-se ao longo da pesquisa que existem outras causas e outras consequências, que não somente as variáveis pesquisadas, que podem influenciar de modo positivo ou negativo na implementação da OPM. O que se pretendeu foi destacar o quanto as práticas de gestão estratégica de pessoas podem promover um diferencial nos resultados da implementação da OPM, devido as estratégias de OPM dependerem, além das estruturas e dos processos, principalmente das pessoas que a executam.

A partir dos estudos realizados a respeito dos efeitos ou das **consequências** da OPM, Kohli e Jaworski (1990) descobriram que uma orientação para o mercado propicia diversos benefícios psicológicos e sociais aos empregados. Isto fica claro quando afirmam que “uma orientação para o mercado leva a um sentimento de orgulho de pertencer a uma organização em que todos os departamentos e todas as pessoas trabalham para atingir a meta comum de satisfazer aos clientes”. Em outras palavras quanto maior a orientação para o mercado, maiores o **espírito de classe e o comprometimento organizacional dos colaboradores** (JAWORSKI, KOHLI; 1990).

Constatou-se esta realidade na concessionária **Cataratas S.A**, que foi considerada uma das **melhores práticas** de OPM – orientação para o mercado identificadas durante a pesquisa. O fato é que, todos colaboradores sentem-se orgulhosos em pertencer à empresa Cataratas S.A e principalmente realizar a missão de melhor atender os visitantes do mundo todo, numa das *maravilhas naturais* do Planeta, que é a Cataratas do Iguaçu.

Por outro lado a presente pesquisa demonstrou também que o maior comprometimento organizacional e unicidade de esforços para atingir a meta em comum, foi o resultado de investimento continuado em **práticas de Gestão Estratégica de Pessoas**, e que partiram de uma filosofia de trabalho ou do enunciado teórico e prático da missão da empresa.

Um exemplo disto são os **treinamentos de atendimento aos clientes** oferecidos a **todos** colaboradores da Cataratas S.A. Com o objetivo de treinar tanto os colaboradores de linha de frente quanto os de retaguarda ou internos, que em algum momento terão a oportunidade de atender o visitante, tendo a experiência e a oportunidade de cumprir a missão organizacional.

O treinamento neste caso funcionou também como ferramenta para a *disseminação dos objetivos e estratégia organizacional* e um elemento de *disseminação da inteligência de mercado*. Foi considerada uma das **melhores práticas de Gestão Estratégica de Pessoas com enfoque na OPM**, exemplificada por uma das concessionárias do PNI.

O fato de todos colaboradores entrarem em contato direto no atendimento aos clientes, foi registrado como uma experiência gratificante e motivadora para todos participantes. Deste modo pode-se afirmar que, a satisfação dos colaboradores é um efeito do investimento em **práticas de gestão estratégica de pessoas**. O que gera

o *círculo virtuoso* da satisfação dos colaboradores refletido na motivação, alta produtividade, lealdade, baixa rotatividade e em consequência disto na baixa dos custos com recrutamento, seleção, treinamento e rotatividade (Day, 2001).

Autores consagrados como Deshpandé, Farley, Webster (1993) e Harris (2000), os atuais Coley, Mentzer, Cooper (2010) e os brasileiros Gava e Silveira (2007); Pinto, Santos e Alves (2009) admitem e consideram a opinião dos clientes como sendo relevantes para as pesquisas de mensuração da OPM.

Apesar de a concessionária **Cataratas S.A** não utilizar-se de ferramentas de TI ou tecnologia da informação para a integração dos dados das pesquisas, foram apresentados resultados acima da média, tanto em pesquisa de satisfação dos colaboradores, quanto nas pesquisas de satisfação dos clientes, demonstrando a coerência na relação de comparação.

Dentre as barreiras internas na implementação da OPM encontradas na literatura, foram encontradas nas concessionárias do PNI, três principais barreiras como já expostas no capítulo 5. Do mesmo modo serão apresentadas neste item, a fim de comparar a teoria e a prática. As principais barreiras encontradas foram: ***centralização de poder; resistência à mudanças e alta rotatividade.***

Segundo Day (2001) existe uma relação entre a ***rotatividade do pessoal*** e a satisfação e retenção dos clientes: quanto mais estável for a rotatividade maior pode ser a intensidade das relações favoráveis entre clientes e colaboradores. Por outro lado a alta rotatividade pode comprometer o relacionamento com os clientes, que não encontram respaldo no compromisso mútuo de permanência dos colaboradores na organização (DAY, 2001).

O Grupo Macuco Safári vem apresentando aumento no índice de rotatividade. Apesar da possibilidade da causa ser um reflexo das mudanças internas que estão ocorrendo devido a implantação da ISO 14000, outro motivo pode ser um efeito da ***centralização de poder***, principalmente quanto a rotatividade de líderes ou pessoas-chave das equipes de linha. Não foi possível fazer a comparação entre a satisfação do cliente e a alta rotatividade, pelo fato de que a pesquisa de satisfação do cliente ainda não possuir um tratamento adequado e nem tão pouco ser divulgada internamente. A presente pesquisa também não considerou ou levantou a opinião dos clientes. Seria necessário identificar de modo mais aprofundado quais as causas da tendência da alta rotatividade nesta concessionária.

De acordo com Kohli e Jaworski (1990) a **centralização** está inversamente relacionada com a utilização da informação e em consequência disto podem diminuir a inteligência de mercado. Concluí-se que a geração, a disseminação da inteligência de mercado, assim como a concepção e implementação da resposta exigem descentralização e maior **autonomia** aos gestores de linha.

A **centralização de poder**, apesar de estar presente também na concessionária Helisul foi percebida com maior intensidade no Grupo Macuco Safári. Os dados levantados nesta pesquisa corroboram com a relação de quanto maior a centralização menor a inteligência de mercado, quando demonstrados no quadro 12, sete ações de OPM sendo parcialmente praticadas pela concessionária.

Ainda a partir das pesquisas Jaworski e Kohli (1990) alguns **sistemas de gestão de pessoas** têm sido identificados como **antecedentes a orientação para o mercado**, que vão desde o *recrutamento, treinamento, sistemas de recompensa e os dispositivos e mecanismos de integração*. São consideradas práticas de gestão estratégica de pessoas quando alinhadas com os objetivos e missão central da organização. Tais práticas lidam com fatores comportamentais e podem influir tanto de modo positivo, quanto negativo a orientação para o mercado.

O **Hotel Cataratas** como visto anteriormente é a concessionária que mais investe nas práticas de gestão estratégica de pessoas. Sua *melhor prática* está na disseminação da inteligência de mercado a partir dos canais da área de gestão de pessoas e a disseminação das estratégias organizacionais através dos canais de marketing. Como exposto anteriormente existe integração entre o setor de Marketing e o setor de Gestão de Pessoas. Um exemplo disto é o fato do especialista da área de Marketing, (em parceria com a área de Gestão de Pessoas), atuar como o maior divulgador interno (endomarketing) da missão, visão e principalmente dos valores da organização, incluindo nesta o valor da marca.

A prática do **endomarketing** foi apresentada por Harris (2002) como uma das ferramentas no combate a **resistência à mudança**, tida como a principal barreira comportamental na implementação da OPM. Por outro lado, este mecanismo funciona melhor quando a resistência à mudança parte das bases e não da alta direção da empresa.

Conforme Harris (2002) a resistência à mudança, quando detectada no corpo gerencial, incluindo a alta direção, pode ocorrer devido ao fato das mudanças serem percebidas como **ameaças à autoridade e ao poder**. No caso do corpo gerencial

Ribeiro (2006) indica a prática do treinamento para os gestores, já para a alta direção uma sugestão seria prática da **gestão pela confiança**, onde os participantes da alta direção se cercam de uma equipe altamente preparada e qualificada para coordenarem e estarem à frente das equipes, podendo receber maior autonomia, sem, no entanto, representarem uma ameaça ao poder.

O **sistema de recompensa** dos gestores é visto por Jaworski e Kohli (1990) como fator influenciador do comportamento, de modo que quanto maior o emprego de fatores baseados no mercado para avaliar e recompensar os gestores, maiores a geração de inteligência de mercado, a disseminação da inteligência de mercado e a capacidade de reposta da organização. Neste sistema o gestor estaria sendo diretamente recompensado na medida em que aumentasse as práticas de OPM na organização.

Este tipo de prática de gestão estratégica de pessoas não foi observado em nenhuma das concessionárias, o que pode ser proposta para futuros projetos de OPM.

A partir do capítulo 5 – Síntese dos Resultados da Pesquisa foi possível responder as perguntas de pesquisa de modo sintético, sendo também respondidas de modo abrangente e detalhado na análise dos estudos de casos apresentados.

Foi importante observar quais práticas de OPM são utilizadas pelas concessionárias e a partir destas a relação direta entre a maior orientação para o mercado das empresas e o seu investimento em práticas de gestão estratégica de pessoas. Ficando mais evidente nos casos do Hotel Cataratas e em seguida Cataratas S.A.

Com este mesmo indicador pôde-se avaliar: as empresas que apresentaram menor orientação para o mercado ou barreiras de implementação da OPM – orientação para o mercado - apresentam baixo investimento no desenvolvimento e satisfação do colaborador. Neste caso representado pelos casos do Grupo Macuco Safári e Helisul.

A questão principal deste trabalho ou o problema de pesquisa foi respondido ao longo dos estudos de casos e mais especificadamente quando foram apresentadas *as práticas de gestão de pessoas que podem contribuir para a redução das barreiras de implementação da OPM, identificadas nos estudos de casos realizados.*

Uma característica marcante nos estudos de casos da Helisul e do Grupo Macuco Safári foi que ambas as empresas apresentaram como foco principal a

orientação para o produto, a partir de suas práticas de monitoramento da qualidade. Ao que tudo indica é necessário fazer um trabalho que coordene qualidade do produto e qualidade de vida do trabalhador. Este resultado irá refletir diretamente na qualidade do atendimento ao visitante e na maior orientação para o mercado.

Outro ponto convergente em três casos analisados foi com relação à visão de mercado, no que se refere ao pouco investimento do poder público e de órgãos que representam o poder privado, na divulgação do destino turístico das Cataratas do Iguaçu e a pouca valorização desta, mesmo sendo uma maravilha natural mundial sem concorrentes. Os passeios oferecidos pelo Parque Nacional do Iguaçu, também foram considerados únicos devido a este fato. As estruturas e as estratégias de receptivo podem ser as mesmas, porém, o produto é único e deve ser melhor divulgado.

Um dado que foi observado é a relação das empresas mais orientadas ao mercado também terem como ponto forte a rapidez no fornecimento de dados para a presente pesquisa. Assim como também o acesso livre às pessoas chaves da empresa. Este fato foi constatado no Hotel Cataratas e na Cataratas S.A. Demonstrando mais uma vez a manutenção de sua inteligência de mercado e a facilidade do relacionamento interpessoal.

A maioria das empresas apresentou o setor de Gestão de Pessoas com características ainda mais operacionais do que estratégicas. Somente o Hotel Cataratas apresentou um setor de Gestão de Pessoas com maior autonomia e participante das estratégias organizacionais.

De qualquer modo foi percebido que as ações da área de Gestão de Pessoas ou de Recursos Humanos, nomenclatura ainda mais utilizada pelas concessionárias, contribuíram para reduzir ou evitar as possíveis barreiras na implementação da OPM.

Conforme comentado nas análises e a título de proposta, fica a sugestão da criação de um **Plano Diretor das Concessionárias do Parque Nacional do Iguaçu**. Este plano poderia seguir os eixos principais da OPM e como sustentação o investimento nas práticas de Gestão Estratégica de Pessoas.

Com esta possibilidade seria possível unir esforços nas seguintes ações: a) Unificação das pesquisas internas de satisfação dos clientes e as pesquisas de mercado; b) Criação de um sistema para a disseminação interna dos resultados à todas concessionárias; c) Reuniões trimestrais para discutir as concepções de

respostas diante das informações coletadas e também **compartilhar as melhores práticas de cada concessionária**; d) criação de um **treinamento continuado de qualidade no atendimento ao visitante** para os colaboradores de todas as concessionárias.

6.2 Limitações e Pesquisas Futuras

Um fator que ampliou a complexidade da pesquisa foi o grande desafio deste trabalho, em propor uma pesquisa **interdisciplinar** (*Gestão de Pessoas e Marketing*) num **estudo multicasos** (*Concessionárias do PNI*), utilizando também a gestão interativa **público-privada** de uma grande organização que é o Parque Nacional do Iguaçu. Ao mesmo tempo em que se tornou mais complexo trouxe também maior riqueza de informações e detalhes sobre o assunto pesquisado.

Neste caso o ideal seria a ampliação desta mesma pesquisa acompanhando cada uma das empresas ao longo de um período maior, para verificar que outras práticas de gestão estratégica de pessoas poderiam contribuir para a redução das barreiras de implementação da OPM.

A proposta de realizar um estudo interdisciplinar envolvendo as áreas de *Gestão de Pessoas e Marketing* resultou na percepção, teórica e prática, de que ainda serão necessários muitos estudos teóricos empíricos com características inter e multidisciplinares. Este fato pode ser um limitador e indicador, até certo ponto, da falta de comunicação e interação das áreas de Gestão de Pessoas e Marketing, na maioria das empresas e também entre os pesquisadores da academia.

Uma proposta para ampliar e confirmar dados desta pesquisa seria replicar este mesmo estudo no Parque Nacional do Iguaçu do lado **Argentino** e ou em outros parques nacionais de mesmas características.

Complementaria este estudo, a inclusão das práticas dos setores de **Gestão da Qualidade** e **Gestão do Conhecimento**, além das práticas de Marketing e Gestão de Pessoas que complementariam o estudo da OPM. Outro complemento significativo seria também incluir a opinião dos clientes nas pesquisas sobre as práticas de OPM.

REFERÊNCIAS

AKEL, Sobrinho, Z. ***Orientação para o mercado: uma proposta teórica e um estudo de caso no varejo brasileiro***. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, Tese (Doutorado). São Paulo, 2000.

AMBIENTE BRASIL. Parques Nacionais. <http://www.ambientebrasil.com.br/composer.php3?base=./snuc/index.html&conteudo=./snuc/snuc3.html>. Acesso em 20.03.10

ANTONI, Verner Luis; DAMACENA, Cláudio; FRUMI, Roberto Luis. ***Orientação estratégica para o mercado: um estudo de caso no sistema crédito cooperativo Sicredi do Rio Grande do Sul***. XXV ENEGEP – ABEPRO, Porto Alegre, RS: 4100-4107, 2005.

ARTIS, Curtis R.; BECKER, Brian E; HUSELID, Mark A. ***Strategic human resource management at Lucent***. Human Resource Management. Hoboken: Winter 1999. Vol. 38, Num. 4; p.309.

BARBER, Deborah; HUSELID, Mark A.; BECKER, Brian E. ***Strategic human resource management at Quantum***. Human Resource Management. Hoboken: Winter 1999. Vol. 38, Num. 4; p. 321.

BARDIN, Laurence. ***Análise de conteúdo***. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2002.

BASTOS, Antonio V.B. ***Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa***. RAE – Revista de Administração de Empresas; São Paulo, 33(3):52-64, 1993.

BECKER, Brian E.; HUSELID, Mark A. ***Overview: Strategic human resource management in five leading firms***. Human Resource Management. Hoboken: Winter 1999. Vol. 38, Num. 4; p. 287.

BENI, Mário Carlos. ***O conceito de sustentabilidade na política de turismo e meio ambiente***. Revista de Administração, São Paulo, v.33, n.4, p.53-55, 1998.

BISP, Soren. ***Barriers to increased market-oriented activity: what the literature suggests***. Journal of Market – Focused Management; Jun 1999; 4, 1; ABI/INFORM Global, p. 77-92.

BOAS, Ana Alice Vilas; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes. ***Gestão Estratégica de Pessoas***. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

BOSSARDI, Gabriela. ***A orientação para o Mercado e a qualidade de vida no trabalho. Um estudo de caso nas empresas metal-mecânicas e eletro-***

eletrônicas de Caxias do Sul. Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração, 2003.

BOUDREAU, John; RAMSTAD, Peter M. ***Talentship and the new paradigm for human resource management: from professional practices to strategic talent decision science.*** HR. Human Resource Planning. New York: 2005. Vol.28, Num. 2; p. 17-27.

BOSQUETTI, Marcos Abílio. ***Gestão de pessoas, estratégia e performance organizacional: um estudo internacional de multicasos.*** Tese de doutorado, Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, 2009.

BRUNETTA, Douglas Fernando. ***A orientação para o mercado em empresas do setor de eventos: um estudo multicasos.*** UFPR – Universidade Federal do Paraná, Dissertação de Mestrado. Curitiba: 2009.

CARAVANTES, Geraldo R. ***Recursos Humanos Estratégicos para o 3o. Milênio.*** Porto Alegre: CENEX, 1993.

CARVALHO, Caio Luiz de. ***Desenvolvimento do turismo no Brasil.*** Revista de Administração, São Paulo, v.33, n.4, p.26-29, 1998.

COBRA, Marcos. ***Marketing de Turismo.*** São Paulo: Cobra, 2001.

COHEN, Marcos. ***Avaliação das Estratégias Colaborativas Voltadas para a Recreação e o Ecoturismo em Unidades de Conservação do Tipo Parque na Cidade do Rio de Janeiro.*** Anais do XXXII EnANPAD. Rio de Janeiro. 2008.

COLEY, Linda Silver; MENTZER, John T.; COOPER, Martha C. ***Is “consumer orientation” a dimension of market orientation in consumer markets?*** Journal of Marketing Theory and Practice: 18, 2; ABI/INFORM Global, p.141, 2010.

CRESWELL, John W. ***Projeto de Pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e misto.*** 2ª. ed.; Porto Alegre: Artimed-Bookman, 2007.

DAY, George S. ***A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos.*** Porto Alegre: Bookman, 2001.

DAY, George S. ***The capabilities of market-driven organizations.*** Journal of Marketing, v. 58, p. 37 – 52, Oct. 1994.

_____. ***Misconceptions about market orientation.*** Journal of Market – Focus Management; Jun 1999; 4, 1; ABI/INFORM Global. p. 5-16.

DESHPANDÉ, Rohit; FARELY, John U.; WEBSTER, Frederick E. ***Corporate Culture, Customer Orientation, and Inovativeness in Japanese Firms: A***

quadrad analysis. Journal of Marketing; Jan 1993; 57, 1; ABI/INFORM Global, p. 23-37.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos.** Pearson Prentice Hall: São Paulo, 2003.

EISENHARDT, Kathleen M. **Building Theories from Case Study Reserach.** The Academy od Management Review, v. 14, n. 4, 1989, pp. 532-550.

EISENHARDT, Kathleen M.; GRAEBNER, Melissa. **Theory Building from cases: opportunities and challenges.** The Academy od Management Review, v. 50, n. 1, 2007, pp. 25-32.

ELLINGER, Alexander E.; KELLER, Scott B.; BAS, Ayse Banu Elmadag. **The empowerment of frontline service staff in 3PL companies.** Journal of Business Logistics. Oak Brook: 2010, v. 31, n. 1, pp. 79-21.

EMBRATUR – Instituto Brasileiro do Turismo. Notícias: **Gastos de turistas estrangeiros em março atingiu novo record, com US\$ 578 milhões.** <http://www.turismo.gov.br/dadosefatos/>. Acesso em 22.04.2010.

ESTIVALETE, Vânia de Fátima Barros; LÖBLER, Mauri Leodir; ANDRADE, Tais de; VISENTINI, Monize Sâmara. **(Des)Alinhamento entre estratégias organizacionais e as estratégias de RH: o caso de uma empresa internacionalizada.** Anais do IV Encontro de Estudos em Estratégias – ANPAD. Recife-PE, 2009.

FARIA, Alexandre. **Em busca de uma agenda brasileira de pesquisa em estratégia de marketing.** RAE – Revista de Administração de Empresas, v. 46, n. 4, p. 13-24, 2006.

FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; CARDOSO, Antonio Semeraro Rito; CORRÊA, Carlos José. **Modelos de Gestão.** 2ª. ed. Rio de Janeiro: FGV – Editora, 2006.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências: Um quebra-cabeça caleidoscópico da Indústria Brasileira.** 3ª. ed. Editora Atlas: São Paulo, 2004.

GAVA, Rogério; SILVEIRA, Teniza da. **A orientação para o mercado sob a ótica da empresa e dos clientes na indústria hoteleira gaúcha.** RAC – Revista de Administração Contemporânea, v. 11, n. 2, 2007, p. 49-69.

GOOGLE. **Referências do Google Acadêmico**. Acesso em 06.05.2010
http://scholar.google.com.br/scholar?q=market+orientation+journal&hl=pt-BR&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart.

GORINI, Ana Paula Fontenelle; MENDES, Eduardo da Fonseca; CARVALHO, Daniel Mostacada Pinho; **Concessão de serviços e atrativos turísticos em áreas naturais protegidas: o caso do Parque Nacional do Iguaçu**; BNDES Setorial, Rio de Janeiro, N. 24, p. 171-210, set. 2006.

HARRIS, Bárbara R.; HUSELID, Mark A.; BECKER, Brian E. **Strategic human resource management at Praxair**. Human Resource Management. Hoboken: Winter 1999. Vol. 38, Num. 4; p. 315.

HARRIS, Loyd C. **Barriers to developing market orientation**. *Journal of Applied Management Studies*, v. 8, 1999.

_____. **Sabotaging Market-Orientation Culture Change: An Exploration of Resistance Justification and Approaches**. *Journal of Marketing Theory and Practice*; Summer 2002; 10, 3; ABI/INFORM Global, p. 58-74.

_____. **The organizational barriers to developing market orientation**. *European Journal of Marketing*. Bradford: 2000. Vol. 34, Num. 5/6; p.598.

HARRIS, Loyd C.; OGBONNA E. **Strategic human resource management, market orientation, and organizational performance**. *Journal of Business Research*, 51; p.151-166, 2001.

HARRIS, Loyd C.; PIERCY, N. F. **Management behavior and the barriers to market orientation**. *Journal of Services Marketing*, v.13, 1999.

KERLINGER, Fred N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU – EDUSP, 1996.

KIRN, Steven P.; RUCCI, Anthony; HUSELID, Mark A.; BECKER, Brian E. **Strategic human resource management at Sears**. Human Resource Management. Hoboken: Winter 1999. Vol. 38, Num. 4; p. 329.

KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J. **Market orientation: the construct, research propositions, and managerial applications**. *Journal of Marketing*, v. 54, p. 1-18, Apr, 1990.

KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J.; KUMAR, Ajith. **Markor: a measure of market orientation**. *Journal of Marketing*, v. XXX, p. 467- 477, Nov, 1993.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12^o ed., Person Prentice Hall, São Paulo: 2006.

LACOMBE, Beatriz Maria Braga; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. **Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas: um estudo com as maiores empresas instaladas no Brasil**. Revista de Administração, São Paulo, v. 43, n.1, p. 5-16, 2008.

LACOMBE, Beatriz Maria Braga; TONELLI, Maria José. **O Discurso e a Prática: o que nos Dizem os Especialistas e o que nos mostram as Práticas das Empresas sobre os Modelos de Gestão de Recursos Humanos**. RAC – Revista de Administração Contemporânea, v. 5, n. 2, Maio/Ago. 2001: 157-174.

LAWLER III, Edward E.; BOUDREAU, John; MOHRMAN, Susan Albers. **Achieving Strategic Excellence: An Assessment of Human Resource Organizations**. Stanford Business Books. Stanford, Califórnia, 2006.

_____. **What makes HR a strategic partner?** People and Strategy, New York: 2009. Vol. 32, Num, 1: pg. 14-22.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARODIN, Tatiana Gehlen; GUARDIA, Mabel S. de A. B.; VEIGA, Alípio Ramos Neto. **A percepção da orientação para o mercado entre gestores de hotéis**. Revista Patrimônio: Lazer & Turismo, v. 7, n.9, 2010, p.79-96.

MARRAS, Jean Pierre; **Gestão de Pessoas em Empresas Inovadoras**; São Paulo: Futura, 2005.

MCCOWAN, Rodney A.; BOWEN, Ulli; HUSELID, Mark A.; BECKER, Brian E. **Strategic human resource management at Herman Miller**. Human Resource Management. Hoboken: Winter 1999. Vol. 38, Num. 4; p. 303.

MENGUC, Bulent; AUH, Seigyong. **Conflit, leadership, and market orientation**. International Journal of Research in Marketing 25 (2008), p. 34-45.

MIDDLETON, Victor T.C.; CLARKE, Jackie. **Marketing de Turismo**. 3^a. ed.; Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento Interpessoal: treinamento em grupo**. 17^a. ed., Rio de Janeiro: José Olympio, 2009.

MOURA, M. C. C.; BITENCOURT, C. C. **A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais**. RAE-eletrônica, v.5, n. 1, Art 3, jan./jun. 2006.

NARVER, John C.; SLATER, Stanley F. **The effect of market orientation on business profitability.** *Journal of Marketing*, v. 54, p. 20 – 35, oct. 1990.

PEIXOTO, Paulo. **Gestão Estratégica de Recursos Humanos para a Qualidade e Produtividade.** Rio de Janeiro: Qualitymark Editora. 1995.

PERIN, Marcelo G.; SAMPAIO, Cláudio H.; HOOLEY, Graham. **Impacto dos recursos da empresa na performance de inovação.** RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, 47(4): 46-58, 2007.

PINTO, Marcelo de Rezende; SANTOS, Leonardo Lemos da; ALVES, Ricardo César. **Estratégias de orientação para o mercado em micro e pequenas empresas? Confrontando a percepção de orientação para o mercado das empresas com a percepção dos consumidores.** IV Encontro de Estudos em Estratégias, Recife: ANPAD, 2009.

QU, Riliang; ENNEW, Christine; SINCLAIR, M. Thea. **The impact of regulation and ownership structure on market orientation in the tourism industry in China.** *Tourism Management*, 26, 2005, pp. 939-950.

QUINTANA-DÉNIZ, Augustín; BEERLI-PALACIO, Assunción; MARTÍN-SANTANA, Josefa D. **Human resource system as antecedents of hotel industry market orientation: na empirical study in the Canary Islands, Spain.** *Hospitality Management*, 26, 2007, pp. 854-870.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Saraiva, 2006.

RODRIGUES, Camila Gonçalves de Oliveira. **O uso do público nos parques nacionais: a relação entre as esferas pública e privada na apropriação da biodiversidade.** Tese (Doutorado). Universidade de Brasília – Centro de Desenvolvimento Sustentável. 2009.

SAMPAIO, Cláudio H. **Relação entre orientação para o mercado e performance empresarial em empresas de varejo de vestuário do Brasil.** Tese (Doutorado em Administração) – PGA / Escola de Administração, UFRGS, Porto Alegre, 2000.

SANTOS, Fernando César Almada; CARPINETTI, Luís César Ribeiro; GONÇALVES, Marilson Alves. **Contribuições de Recursos Humanos para a Competitividade em Qualidade: Estudo de Casos.** RAC – Revista de Administração Contemporânea, v. 1, n. 3, Set./Dez. 1997:121-140.

SNUC – Sistema Nacional de Unidades de Conservação. Caderno 18; 2ª. ed.; Conselho Nacional da Reserva da Biosfera da Mata Atlântica: São Paulo, 2002.

SOBRAL, Filipe; PECI, Alketa; SOUZA, Gustavo Costa. ***Uma Análise Shift-share da Dinâmica do Setor de Turismo no Brasil: Recomendações para as Políticas Públicas***. 30o. Encontro da ANPAD. 23 a 27 de setembro de 2006. Salvador/ BA-Brasil. P.1-17.

TASCHNER, Gisela Black; PIELLUSCH, Marcos. ***A avaliação de resultados em RH no setor hoteleiro: um estudo nas maiores redes do Brasil***. Anais do XXXII EnANPAD – Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, RJ, 2008.

TOALDO, Ana Maria Machado. ***A disseminação do conceito de marketing nas maiores empresas privadas industriais do Estado do Rio Grande do Sul***. Dissertação de Mestrado. Porto Alegre: 1997.

UICN – União Internacional para a Conservação da Natureza. 2003 United Nations List of Protected Areas. <http://www.unep.org/pdf/un-list-protected-areas.pdf>. Acesso em 20.03.2010.

ULRICH, D. ***Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados***. São Paulo: Futura. 2003.

_____. ***Recursos humanos estratégicos — novas perspectivas para os profissionais de RH***. São Paulo: Futura, 2000.

WALTER, Silvana Anita; BAPTISTA, Paulo de Paula; AUGUSTO, Paulo Otavio Mussi. ***Visão baseada em Recursos: uma análise dos delineamentos metodológicos e da maturidade dessa abordagem na área de estratégia do EnANPAD 1997-2007***. In: XXXII EnANPAD, 2008, Rio de Janeiro. Anais do XXXII EnANPAD. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. v. 1. p. 1-1.

WOOD, Stephen. ***Administração estratégica e administração de recursos humanos***. Revista de Administração, São Paulo v. 27, n.4, p.30-38, outubro/dezembro 1992.

YIN, Robert K. ***Estudo de caso: Planejamento e Métodos***. 2ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE 1 - Roteiro de Entrevista

I. Práticas de OPM – Orientação para o Mercado.

1. Geração de inteligência

- 1.1 Como esta concessionária faz para descobrir as necessidades dos clientes?
- 1.2 De que modo o pessoal do departamento de marketing interage com os visitantes para saber como melhor atendê-los?
- 1.3 Quais maneiras esta concessionária utiliza para conseguir detectar mudanças fundamentais no setor?

2. Disseminação de inteligência

- 2.1 Existem reuniões interdepartamentais para discutir tendências e acontecimentos do mercado?
- 2.2 O pessoal de *marketing* desta concessionária dedica tempo a discutir as necessidades futuras dos clientes com outros departamentos funcionais?
- 2.3 Como são tratados os dados obtidos nas pesquisas sobre satisfação dos visitantes?
- 2.4 Como é a comunicação entre *marketing* e os departamentos de serviços sobre acontecimentos do mercado?

3. Concepção de Resposta.

- 3.1 Como esta concessionária costuma reagir diante das mudanças ocorridas no ambiente do negócio?
- 3.2 Existem reuniões periódicas entre os departamentos para planejar respostas a mudanças havidas no ambiente de negócios?

4. Implementação de resposta.

- 4.1 Como são coordenadas as atividades dos diferentes departamentos desta concessionária?
- 4.2 As reclamações dos clientes são ouvidas nesta concessionária? De que modo?
- 4.3 O que é feito quando descobrem que os clientes estão insatisfeitos com a qualidade dos serviços?
- 4.4 Quais providências são tomadas quando descobrem que os clientes gostariam que modificasse um produto ou serviço?

II. Barreiras internas de Implementação da OPM – Orientação para o Mercado.

5. Conflito e conectividade interdepartamental

- 5.1 Como é o relacionamento interpessoal nesta concessionária?
- 5.2 Como é a comunicação interna nesta concessionária?

6. Centralização e falta de autonomia das decisões

- 6.1 Qual é o nível de autonomia dos gestores desta concessionária na tomada de decisão?

7. Falta de comprometimento organizacional

- 7.1 Quais são as reações dos colaboradores diante da necessidade de fazerem sacrifícios pessoais pelo bem da concessionária?

8. Insatisfação do colaborador

8.1 Nesta concessionária são realizadas pesquisas de satisfação do colaborador? Se sim, quais são os resultados gerais das pesquisas?

8.2 Qual é o índice de rotatividade de colaboradores nesta concessionária? Quais são os motivos principais das saídas dos colaboradores?

9. Resistência à mudança

9.1 Quais são as reações dos colaboradores diante de uma necessidade de mudança estrutural na concessionária?

9.2 Quais são as reações dos gerentes ou da diretoria diante das necessidades de mudança na concessionária?

III – Práticas de Gestão Estratégica de Pessoas que contribuem para a redução das barreiras à implementação da OPM.

10. Clareza estratégica

10.1 Quais são os Objetivos, Missão, Visão e Valores desta concessionária? Existe um enunciado público (em site ou documento) destas informações?

11. Disseminação dos Objetivos, Missão, Visão e Valores

11.1 De que forma são transmitidos os objetivos, missão, visão e valores aos colaboradores desta concessionária?

12. Recrutamento e Seleção

12.1 Como é realizado o sistema de recrutamento e seleção nesta concessionária?

13. Promoções

13.1 Como é o sistema de promoções nesta concessionária?

14. Integração do novo colaborador

14.1 Como é realizada a integração do novo colaborador nesta concessionária?

15. Treinamento

15.1 Quais são os treinamentos oferecidos nesta concessionária?

15.2 Quais são as áreas que participam dos treinamentos?

16. Avaliação de desempenho

16.1 Como é avaliado o desempenho dos colaboradores nesta concessionária?

17. Programas de incentivo ou sistema de recompensa

17.1 De que modo são tratados os colaboradores que apresentam melhor desempenho?

17.2 Existem algum sistema de recompensa ou incentivo aos colaboradores?

Fonte: Elaborada pela autora (*), (**), (***).

(*) – Questões elaboradas com base na escala MARKOR de Jaworski e Kohli (1993). As questões foram adaptadas para o sistema de entrevista, passando do estilo de questão fechada para o estilo de questão aberta. Algumas questões foram suprimidas devido a este fato. Estas questões foram feitas aos gestores de marketing e confirmadas pelo representante da alta direção da empresa.

(**) – Questões elaboradas com base na seção 2.2 Barreiras na implementação da orientação para o mercado.

(***) – Questões elaboradas com base na seção 2.3 da fundamentação teórica, que apresenta as práticas de gestão de pessoas que contribuem na redução das barreiras de implementação da OPM – Orientação para o Mercado. Estas questões foram feitas aos gestores ou responsáveis pela área de Gestão de Pessoas das concessionárias.

APÊNDICE 2 - Roteiro de Observação

1. **Ambiente.** Adequação do local de trabalho.
 - Iluminação.
 - Temperatura.
 - Layout da sala.
 - Móveis e equipamentos.
 - Organização geral do local.
2. **Comportamento.** Percepção do comportamento e atitudes dos profissionais durante as entrevistas e contatos no processo da pesquisa.
 - Prontidão no atendimento.
 - Estado de humor.